بسم الله الرحمن الرحيم



كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال
تخصص الإدارة العامة

التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان

The Organizational Change and its Impact on Employees' Performance at the Ministries Head Quarter of the Sultanate of Oman

إعداد
خالد بن عبدالله بن سيف العبري

إشراف
الدكتور زياد محمد الصمادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت

2014م

تفويض

أنا الطالب **خالد بن عبدالله بن سيف العبري** أفوض جامعة ال البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / 2014م.

نموذج إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: **خالد بن عبدالله بن سيف العبري** الرقم الجامعي: **1120505014**

التخصص: **إدارة عامة** الكلية: **إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة ال البيت وانظمتها وتعليماتها وقرارتهـا الـسارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمـت شخـصياً بإعـداد رسـالتي بعنوان: **التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان**، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية .كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منـشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فانني أتحمل المـسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قـرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكـون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عـن مجلـس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ / /2014م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

نوقشت هذه الرسالة:

التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان

The Organizational Change and its Impact on Employees' Performance at the Ministries Head Quarter of the Sultanate of Oman

وأجيزت بتاريخ: / /2014م

إعداد

خالد بن عبدالله بن سيف العبري

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور زياد محمد الصمادي، رئيساً (المشرف)	
الدكتور، وليد العواودة، (عضواً)	
الدكتور، نضال الصالحي، (عضواً)	

الإهداء

إلى من عشقته فمن بغيرك عشقا يجاوره، إلى داري دار الكرام فليس غيرك مجدا من ينازعه، إلى ملاذي ومصدر فخاري و أول شيء أبصرته ...

إلى وطني الغالي ... عُمان.

إلى الذين اقترن رضاهم برضا الله ... لن أفي واجبكم ما فعلت ...

ولن تزهو الكلمات والحروف في حقكم ما كتبت، أمدّ الله في عمركم وقدرني على نيل رضاكم ما حييت... والديّ.

إلى الذين أفتخر بهم جميعا وأعتز، وأرفع بهم قدري وأشدّ بهم أزري...

إخوتي.

إلى من وقفت معي وشاركتني الصبر وقاسمتني النجاح، وتحمّلت صروف الحياة بحلوها ومرّها، رفيقة دربي ... زوجتي العزيزة.

إلى كل هؤلاء أقدم هذا الجهد المتواضع ...

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا من فيض رحمته وأسبغ علينا عظيم إحسأنه وجزيل عطائه، وبعد، فها أنا على أعتاب قطف ثمرة جهد سنوات الدراسة، وهو لم يكن ليتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم بعد الله أستعين، فالشكر الجزيل أولا إلى الدكتور زياد الصمادي الذي أشرف على هذه الرسالة ورافق خطواتها منذ أن كانت عنوانا مجردا حتى خرجت نبتة طيبة بفضله وعلمه وحسن رعايته.

والشكر موصول إلى أساتذتي في قسم الإدارة العامة بكلية المال والأعمال بجامعة آل البيت، فلقد نهلت على أيديهم من صنوف العلم الكثير، فكانوا السبيل إلى ضالتي في علم الإدارة وفروعها، فلم يألوا جهدا في تقديم المساعدة طوال مدة دراستي، فأحاطوني بكريم رعايتهم ولطف تواضعهم، فكانوا نعم العون، ونعم السند.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة فكانت لملاحظاتهم وتوجيهاتهم السديدة بالغ الأثر في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان

إعداد

خالد بن عبدالله بن سيف العبري

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، والتعرف على مستوى التغيير التنظيمي في تلك الوزارات ومستوى أداء العاملين بها، ولقد تكونت عينة الدراسة من (407) من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام الذين يعملون في (9) وزارات في سلطنة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات، واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، كما اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات العمانية مرتبة حسب الأهمية الإحصائية (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا) أما بُعد الموارد البشرية فقد بينت الدراسة عدم وجود أثر؛ كما جاءت تصورات المبحوثين لمستوى التغيير بدرجة متوسطة، حيث احتل بعد التغيير التكنولوجي المرتبة الأولى، بينما احتل بُعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأخيرة، أما مستوى أداء العاملين فقد جاء بدرجة متوسطة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات في سلطنة عمان تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي) أما متغير (عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

أما أهم التوصيات فكانت تبني إحداث عمليات التغيير التنظيمي وفق خطط مدروسة ومتفق عليها في مراكز الوزارات بصفة مستمرة، وجعلها ملازمة لثقافة تلك المراكز باعتبارها أداة هامة للتطوير وتحقيق هذه الوزارات أهدافها والمتمثلة في تقديم الخدمات إلى المواطنين بكفاءة وفعالية.

وتبني نظام إدارة الأداء في تلك المراكز لتحقيق أداء عالٍ للعاملين بدلا من من الطرق التقليدية في عمليات تقويم الأداء ولتوفير نظام اكثر ديناميكية يعبر عن مستوى الأداء الحقيقي للعامل ويتناسب مع طبيعة الوظائف تلك الوزارات .

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية، الأداء، عُمان.

The Organizational Change and its Impact on Employees' Performance at the Ministries Head Quarter of the Sultanate of Oman

By

Khalid bin Abdullah bin Saif Al Abri

Supervisor

Dr. Ziad Mohammed Smadi

Abstract

The current study aimed at identifying organizational change and its effect on the performance of the employees working at the government ministries in Oman, as well as identifying the level of organizational change in those ministries and the level of employees' performance. Study sample Simple random sample consisted of 407 directors, directors - in deputy, and head of departments who work in (9) ministries in the Sultanate of Oman.

In order to achieve the objectives of the current study and to examine its hypotheses, the researcher has developed a questionnaire to collect data and used (SPSS) program in order to analyze the gathered data.

The current study showed the following results:

- -There was a statistically significant effect of organizational change dimensions on the performance of the employees in the ministries in Oman attributed to these dimensions which are ordered respectively (organizational culture, organizational structure, and technological), while the dimension of human resources had no effect,
- -As the respondents' perspectives regarding the level of change were average, where technological change ranked first while organizational culture ranked last.

- The respondents' perspectives regarding the level of the performance of the employees were average, and as for the employees' performance level it was at average level.
- The study also showed statistically significant differences regarding the organizational change in the ministries in Oman attributed to the variables (sex, age, and academic qualification) while the variable (experience and functional level) had no statistically significant differences, while the technology was the most significant.

Recommendations

In light of the results of the current study, the researcher recommends the following:

- The need of adopting organizational change processes according to well studied and agreed plans in the ministries' centers ,and to make such processes adherent to the culture of those centers as considered significant tool for development and objectives achievement represented by providing the citizens with services efficiently.
- The performance management in ministers' centers shall adopt a system for performance management in order to achieve a high level performance for employees instead of the traditional approaches of performance evaluation processes,and to provide a more dynamic system that expresses the actual performance level of the employee which in turns copes with the nature of functions in those ministers.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Culture, Technological , Performance, Oman

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

أن حتمية التغيير سنة من سنن الله في كونه، فهو ظاهرة طبيعية مستمرة من حقائق الحياة الأنسانية، ففي كل لحظة هناك تغير من حولنا، تظهر وتختفي منتجات وخدمات، وتتغير بين الحين والآخر التكنولوجيا وإنماط الاستهلاك، وتتغير كذلك أنماط الإدارة تبعاً للظروف والبيئات، ويبقى الثابت الوحيد هو التغيير نفسه.

ومن المؤكد أن نجاح الأمس ليس بضمانة لمواصلة النجاح في المستقبل، فإن المنظمات المعاصرة لا تركُن إلى الاستقرار، فهي تعمل في بيئات مضطربة غير مستقرة متسارعة التغير، فالتغيير يأتي سريعا ولابد أن تكون تلك المنظمات مستعدة لذلك وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، عبر تبني استراتيجيات واضحة ومحددة ومتفق على خطواتها وإجراءاتها وطرق تطبيقها ومتابعتها، مما يجعلها تُحسن رصد تلك التغييرات واستغلالها والاستفادة منها، لتحقيق التوسع والتقدم وتجنب التهديدات والمخاطر. وفي المقابل المنظمات التي تقف عاجزة عن التنبؤ والتكيف أو تلك التي تقوم بإحداث التغيير القائم على ردة الفعل وبصورة عشوائية، فسوف يكون مكلفا للمنظمة، مصيرها لا محالة التراجع والتقهقر، ثم السقوط والفناء.

لا شك أن الإبداع المستمر والمبادرات الذكية سيكون محور أعمال منظمات المستقبل، فهو وقودها للاستمرار، وباعتبار بقاء تلك المنظمات مرهون بتلبية حاجات العملاء المتسارعة التي تطلب التجديد والإبداع دوما، بالتالي سيصبح هذا المورد المستمر هو الميزة التنافسية لعالم الأعمال في المستقبل وبالطبع لن يتأتى ذلك إلا عبر التغيير فهو يذكي روح المبادرة والحيوية بين أفرادها ويزيد من فرص النمو والتوسع بالمنظمات ويعمل على علاج العديد من المشكلات التنظيمية.

إن إحداث التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام لم يعدُ خيارا بل عملية حتمية فرضتها العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية، والتعقيدات التشريعية والاجتماعية وخاصة في العقد الأخير، فهذا القطاع أحوج ما يكون للتغيير التنظيمي لمواكبة تلك التغيرات المتلاحقة وتلبية حاجات المواطنين ومواكبة التقدم التقني والتكنولوجي.

والقطاع الحكومي في سلطنة عُمان ليس بمنأى عن تلك التحديات والمعوقات التنظيمية في ظل تزايد عدد الموظفين وتوسع هذا القطاع، وتنامي الحاجة إلى خدماته، لذا الحاجة تدعو إلى تبني التغيير التنظيمي في تلك الوزارات، باعتباره مرتكزا هاما للتطوير والتحديث المستمر ولتلافي ومعالجة المشكلات الإدارية. ولقد أصبحت حكومة السلطنة مدركة أيما إدراك بضرورة إحداث التغيير والتطوير في الأداء الحكومي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطن بما يتوافق مع التنمية التي تشهدها السلطنة، ولا دلّ على ذلك ما جاءت به ندوة (آليات تطوير الأداء الحكومي – مسقط 2012) لتؤكد هذا الهاجس، فمن من أهم المحاور الرئيسية التي تم مناقشتها في هذه الندوة ضرورة التخطيط للأداء الحكومي بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص، والعمل على قيادة برامج التغيير في وزارات الخدمة المدنية العُمانية كمدخل رئيسي لتطوير الأداء في هذه الوحدات وباعتباره أداة هامة لزيادة كفاءة وفعالية هذا القطاع الحيوي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات النادرة التي تبحث عن هذا الموضوع في سلطنة عُمان – حسب علم الباحث، وخاصة في الابعاد التي تناولها الدراسة في مجال التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية، إضافة إلى أن هذه الدراسة ستوفر معلومات عن عملية التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة ومستوى التغيير الحاصل في الوزارات العُمانية من خلال الدراسة الميدانية وخبرة الباحث في مجال العمل الحكومي، وكذلك تقدم نموذجاً مقترحاً لخطوات إحداث التغيير التنظيمي في الوحدات الحكومية، وقد تسهم كذلك في فتح المجال أمام دراسات وبحوث مستقبلية مستفيضة حول عملية التغيير التنظيمي في الوزارات العُمانية.

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات العُمانية.
3. التعرف على أثر التغيير التنظيمي بابعاده (الموارد البشرية، والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.
4. تحديد اذا كانت هناك فروق في التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

5. تسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي وتميزه عن باقي المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التغيير

6. تقديم بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة صانعي القرار في مراكز الوزارات العمانية لتحسين فعالية هذا القطاع .

2-1 مشكلة الدراسة

لاشك أن تبني مفهوم التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال بشكل عام ومنظمات القطاع العام بشكل خاص، بات أمراً ملحاً وضرورياً باعتباره الحل الأفضل للتخلص من العديد من المشكلات الإدارية، لذا فإن الحاجة تدعو إلى تشخيص واقع التغيير في تلك الوزارات بأبعاده المختلفة (الموارد البشرية، والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وكذلك تشخيص واقع أداء العاملين بها. وتبرز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

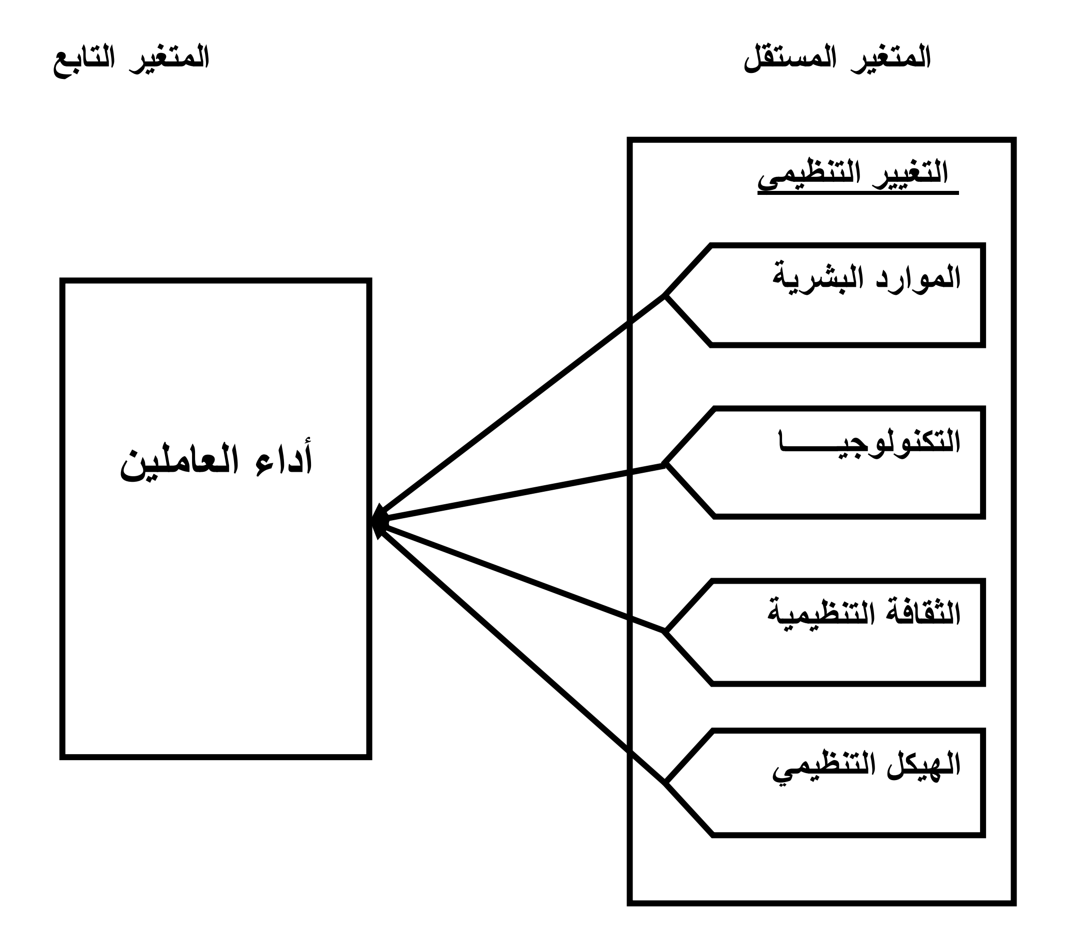
1- ما مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات العُمانية؟

2- ما مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات العُمانية؟

3- ما أثر التغيير التنظيمي بابعاده (الموارد البشرية، والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) في أداء العاملين في مراكز الوزارات العُمانية؟

4- هل هناك فروق في التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في مراكز الوزارات العُمانية؟

3-1 مخطط الدراسة



الشكل (1)

مخطط الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على دراسات (الرقب، 2008؛ عبيد، 2009؛ السحيم، 2011 ، مختار ، 2011، السكارنه ، 2013، Bhakta, 2012).

4-1 فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا) في أداء العاملين في مراكز الوزارات العُمانية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير في الموارد البشرية في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

Ho1b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير في الهيكل التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان .

Ho1c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير في الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

Ho1d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التكنولوجي في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

5-1 التعريفات الإجرائية

- **مراكز الوزارات:**

ويقصد بها تلك الوزارات الحكومية التي لها ديوان عام، وتتخذ مركزها الرئيسي العاصمة مسقط وتخضع لقانون الخدمة المدنية العُماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (120/ 2004).

- **أداء العاملين:**

مجموعة من السلوكيات والواجبات والمسؤوليات يقوم بها الفرد بإدراك ومعرفة بغرض تحقيق الأهداف الوظيفية التي تسهم بدورها في تحقيق أهداف الوزارة التي يعمل بها.

- **التغيير التنظيمي:**

هو جهد منظم ومستمر، ذو خطة واضحة طويلة المدى، يُحدث بدافع من قيادة الإدارة العليا بالوزارة ومشاركة العاملين، ويهدف إلى تغيير وتطوير الأساليب الإدارية الحالية، ومعالجة المشكلات التنظيمية لتحقيق أهداف الوزارة والموائمة مع المتغيرات – الداخلية والخارجية. وتشمل أبعاد التغيير التنظيمي وما يلي:

1- **الموارد البشرية:**

الأفراد العاملين بالوزارة القادرين على أداء العمل .

2- **الثقافة التنظيمية:**

مجموعة من العادات والقيم والاعتقادات وطرق التفكير يتشارك بها أفراد الوزارة وتكون موجها لسلوك وتصرفات الأفراد أثناء العمل.

3- **الهيكل التنظيمي:**

هو ذلك المخطط الذي يوضح خطوط الاتصال ونطاق الإشراف والمسؤولية، وتفويض السلطة، والإجراءات، وينظم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة.

4- **التكنولوجيا:**

يقصد بها الأدوات والمعدات والبرمجيات والتقنيات المتطورة التي تعمل على معالجة البيانات وأداء الأعمال بدقة وجودة محققة الكفاءة والفعالية للوزارة وإنجاز الأعمال بأقل كلفة ووقت.

6-1 محددات الدراسة

- قلة الدراسات الاكاديمية السابقة التي تتحدث عن التغيير التنظيمي في المنظمـــات الحكومية في سلطنة عمان على وجه الخصوص والدول العربية والاجنبية علــى وجه العموم .

-واجه الباحث صعوبة في استجابة افراد العينة لتعبئة اداة الدراسة .

7-1 حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على أثر التغيير التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (الموارد البشرية، والتكنولوجيا ، والثقافة التنظيميـــة، والهيكـــل التنظيمـــي) فـــي أداء العاملين.

- اقتصرت هذه الدراسة على الوزارات المركزية التابعة لقانون الخدمة المدنية بـــسلطنة عُمان في العاصمة مسقط، كما اقتصرت عينة الدراسة على الإدارة الوسطى فـــي تلـــك الوزارات (رؤساء الأقسام، نواب مديري الدوائر، مديري الدوائر).

- طبقت هذه الدراسة عام 2013م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 أولاً: الاطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة عن التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان، حيث تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: يتناول التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: يتناول أداء العاملين

المبحث الثالث: يتناول التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية

2-1-1 المبحث الأول: التغيير التنظيمي

المقدمة

الأنسان ومنذ بدء الحياة وإلى الآن وهو يشهد تغيرات مستمرة، فما كان منه إلا العمل على إيجاد الطرق والوسائل لمعايشة هذه التغيرات وتوجيهها نحو الاتجاه السليم، فالتغيير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، فلم يعد بالإمكان الهروب من حتمية التغيير فهو متغلغل في واقع حياتنا اليومية ويمس الأفراد والمنظمات والمؤسسات دون استثناء، وهو يشير إلى انحراف أو خروج عن الماضي، وقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه، وقد يكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع أن نقوم بضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً (اللوزي، 2002). وباسترجاع التاريخ نجد أن العنصر البشري يمثل أكثر العناصر تغييراً في هذا العالم، وعلى هذا نجد أن كل جيل ينشق عن مبادئ الجيل السابق ويصنع لنفسه مبادئ جديدة تناسب متطلبات عصره، حتى يأتي جيل آخر فيقوم بدوره بتغيير هذه المبادئ، وهكذا تستمر عجله التغيير (مختار، 2011).

المنظمات على مختلف أنواعها وأشكالها تعيش في بيئات أشبه ما توصف بالبيئات المضطربة غير المستقرة، مما يولد عملية تغيير تطال جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات

سياسية واقتصادية واجتماعية وتغييرات في ميول واتجاهات المستهلكين وأذواقهم، لذا لا مفــر من التغيير فهو آت لا محالة سواء أكان من القوى من الداخل أو الخارج، فهو ينذر المنظمـــات بالبقاء أو الزوال، فلا يجب أن تقف المنظمات مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمـــور للظـــروف أو للصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب. ويـــشير Jacob (1994) "أن المؤسسات الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغييـــر الـــسريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلا وتشمل النظام برمته" كما يضيف MC kenna الذي أورده Towers (2007) "بأننا نعيش في بيئة تنافسية ذات انحراف صعب، وهذا هو وقت التغيير الذي لم يسبق له مثيل، حيث يأمل فيه المديرون أن يكون لمنظماتهم مستقبل وتواجد في القرن الحالي، فليس بإمكانهم الهروب من حتمية التغيير. وإن كلمة"التغيير" هي من الكلمات التي تتصدر الأحداث من حولنا" .

وفي السياق ذاته عن مستقبل المنظمات ذهب "توفلر" في نبوءته، فيذكر بأن معدل التغيير في جميع أنحاء العالم سيزاد بسرعة في العقود المقبلة، وقد استخدم تعبيرا أطلق عليه" صـــدمة المستقبل" لوصف صعوبة التكيف مع التغييرات التي يولدها العصر، وصدمة المـــستقبل تعنـــي الإحباط النفسي والجسمي الناتج عن تحميل الفرد البشري أعباء أكبر من قدرته علـــى التكيـــف وعلى مقدرته في اتخـــاذ القـــرارات المناســـبة والـــسريعة (حبتـــور، 2000). بينمـــا أشـــار Bhakta (2012) إلى تعبير أكثر تحديا" تغير أو مت" لوصف صرخة وحال المنظمات المعاصرة اليوم في جميع أنحاء العالم . كما يوصف التغيير بأنه تيار متدفق إلى الأمام في اتجاه معـــين، ولكونه تيـــار لا يعـــرف الـــسكون، ولا يعـــرف الجمـــود، بـــل قـــد يكـــون تيـــاراً عنيفـــاً صاخباً(عامر وقنديل، 2010).

فالتغيير إذا عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير تتوقف حركـــة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير تلك الطفرة الفجائية التي تحدث لظروف معينة إنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة، وبالتالي التغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته بقدر مـــاهو وسيلة للوصول لأفضل النتائج (حسين وعبدالفتاح، 2010). كما إن التغيير نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته.

ويتفق الكثير من علماء الاجتماع والإداريين بأن التغييـــر كلمـــة جذابـــة وبراقة،مليئـــة بالشعارات والعبارات التي تحمل على الحماســـة وإذكـــاء روح التنـــافس والتجديـــد ودغدغـــة

مشاعر العاملين والعملاء، كون جوهرها ينطلق من"عمل الأشياء بشكل مختلف عن الآخرين"، وهو ما يتفق مع طبيعة النفس البشرية التي تبحث عن الجديد دوما فهي تسأم باستمرار، فوجدت ضالتها في كلمة التغيير، إذ لا تكاد مؤسسة ناجحة في العالم الآن إلا وقد استخدمت كلمة التغيير في رؤيتها أو رسالتها للجمهور أو حملات ترويجها وإعلاناتها. لترك انطباع ذهني لدى المتعاملين بأن المؤسسة في تطوير وتغيير دائم لمواجهة تطلعات واحتياجات العملاء.

مفهوم التغيير التنظيمي:

التعريف اللغوي:

التغيير كلمة مشتقة من فعل ثلاثي غير، ويعني تغير الشيء عن حاله، وغيره حوله وبدله وكأنه جعله على غير ما كان، وفي التنزيل العزيز في سورة الأنفال: ﴿ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ ومعنى يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغايرت الأشياء أي اختلفت، وغير علية الأمر: حوله (ابن منظور، 1992). إن كلمة التغيير والتغير مشتقان من الفعل غير، إلا أن كل منهما له معنى مختلف، ففي المفهوم الإداري يجب التفريق بين التغير (Change) والتغيير (Changing)، إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب هو ظاهرة طبيعة ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، أما التغيير فهو عملية إدخال تحسين وتطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل فهو موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (العميان، 2008).

التعريف الاصطلاحي:

صنف العلماء والباحثين حقل التغيير التنظيمي كأحد فروع العلوم السلوكية أو السلوك التنظيمي، كون جهود التغيير تعتمد على ثقافة المنظمة واتجاهات وميول واستعداد الأفراد العاملين في المنظمة، ولقد اختلف الباحثون حول مفهوم التغيير التنظيمي حيث ذهب البعض إلى الإشارة إلى مفاهيم ومصطلحات أخرى لها نفس الدلالات، فتلك المصطلحات ترتبط بمفهوم التغيير التنظيمي وتتداخل فيه وهي:

التطوير والإصلاح والتطور والتحديث والتنمية الإدارية، ويشير عساف (1994) إلى أن التطور والنمو يعكسان عملية تحول تلقائية كالتغير قد يكون صدفة وقد يكون بصورة إيجابية أو سلبية وقد يكون زيادة أو نقصاناً، بينما يعبر التطوير والتنمية عن عمليتين اراديتين كالتغيير. ألا أنهما يختلفان عن التغيير في طبيعة التحول وأبعاده. وعلى كل حال بالرغم من التمايز النسبي بين المصطلحات المذكورة فإنها مترابطة ومنسجمة مع بعضها في تناول ظاهرة التغيير التنظيمي والتقائها في هدف واحد يتمثل في تحسين العمليات الإدارية ورفع فعالية وكفاءة المنظمة.

إلا أن المعضلة في تداخل مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي فنجد الكثير من الباحثين يعدانهما مفهوما واحداً لوصف منهجية التغيير في المنظمات إلا أن الاختلاف بينهما شاسع فكل واحد له أهدافه وخصائصه. وبالرغم من أن البداية كانت لصالح التطوير التنظيمي ومن ثم تعقدت المشكلات التي تواجه المنظمات ونشأت الحاجة إلى حقل جديد عرف بالتغيير التنظيمي وهو منهج متكامل يتعامل مع كافة أنواع المشاكل التنظيمية (مختار، 2011). فالتغيير التنظيمي أكثر عمقا من التطوير ويحمل من التغيير نسبه معينة. ويقصد بالتطوير هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير في أحد أجزاء المنظمة، في حين التغيير يشمل المنظمة ككل ويتدخل في استراتيجية المنظمة ومجالات المزايا التنافسية وتحليل السوق والمستهلك أكثر من التطوير التنظيمي. فيما ذهب البعض على اعتبار التطوير التنظيمي على أن أحد خطوات إدارة التغيير التنظيمي.

وفي معرض التفريق بين المصطلحين أشار العميان (2008) إلى التغيير التنظيمي على أنه" مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز بشكل خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير" أما التطوير التنظيمي فهو" نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، ويهدف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".

وعليه من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير التنظيمي وذلك لاتساع مجالاته، وتداخله مع مفاهيم إدارية أخرى مشابهة، فله عدد من التعريفات التي تزخر

بها الأدبيات الإدارية وإن دلّ على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع، ونوجز أبرز تلك التعريفات:-

عرفه السلمي (2000) بأنه عملية إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

أما ماهر (2007) يعرف التغيير على أنه "عملية تغيير أو تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير في التكنولوجيا أو تغيير في إجراءات عمل محددة، وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء في عدة أنظمة، وقد يحدث في فترة زمنية قصيرة ويمثل استجابة وتعديلا لحظيا نظرا لضغوط محددة".

بينما عرفه اللوزي (2002) على أنه" إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل .

ويرى Bhakta (2012) "بأنه جهد ذو خطة محددة لمضاعفة الفعالية التنظيمية من خلال إجراء التغييرات في ديناميكية المنظمة باستخدام المعرفة بعلم السلوك التنظيمي".

أما Jones (2004) فعرف التغيير بأنه "عبارة عن العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتنسى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بهدف زيادة فعالية المنظمة".

في حين يرى ادريس (2003) بأنها عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية اوتكنولوجيا أو إجراءات العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار.

أما العواملة (1992) فله رأي مختلف حيث يرى التغيير بأنه الأنتقال من وضع إلى آخر أو من حالة إلى أخرى وقد يكون مقصودا أو عشوائيا، شاملا أو جزئيا، إيجابيا أو سلبيا، سريعا أو تدريجيا، ماديا أو معنويا، وهذا بخلاف ما ورد من التعريفات السابقة التي أشارت على أنه جهد مخطط وليس عشوائيا.

وتعليقا على التعاريف السابقة يمكن استخلاص الآتي:

- تعددت مفاهيم التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الكتاب، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف والنتائج ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة ومنهم من ينظر إليه على من عملية تلقائية وآخرون على أنه عملية مخططة، بل منهم من يرى بأنه يشمل المنظمة ككل بينما يرى آخرون بأنه يشمل أحد أجزاء المنظمة.
- هناك خط بين الباحثين حول مفاهيم التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي والتنمية الإدارية والتطوير الإداري.

ويستخلص الباحث تعريفا مما سبق ما يتفق وغايات هذه الدراسة:

هو جهد منظم ومستمر، ذو خطة واضحة طويلة المدى، يحدث بدافع من قيادة التنظيم ومشاركة العاملين ويهدف إلى تغيير وتطوير الأساليب الإدارية ومعالجة المشكلات التنظيمية للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع يمكنها من تحقيق أهداف المنظمة والمواءمة مع المغيرات – الداخلية والخارجية.

أهمية التغيير التنظيمي:

يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة وتتمثل في الآتي (عرفه، 2012):

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل والحيوية ويخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الناتج عن الثبات والجمود.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** المنظمات تحتاج دوما للابتكار لتستطيع تلبية حاجات عملائها المستمرة، وخير وسيلة لذلك من خلال التغيير.
- **إذكاء الرغبة في التطوير:** التغيير يحث على التحفيز وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل.

- **التوافق مع المتغيرات:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متطلبات الحياة واحتياجاتها كالتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة.
- **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية والارتقاء بمستوى جودة الخدمة.

أهداف التغيير التنظيمي:

يُعد البقاء هدفا تنظيميا تسعى المنظمة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة إذ تختفي المنظمات من الوجود عندما لا تكون قادرة على إشباع حاجات المجتمع أو عندما لا تستطيع أن تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة كبروز أحداث مواتية مثل التطورات التقنية (عبدالكريم، 2007)، فمنظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن حصرها كما يلي (بوميدان، 2009):

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم
- التوسع والأنتشار والارتقاء بمستوى الخدمة ورضا المستهلك والمجتمع
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية والمواد ورأس المال.

كما أضاف اللوزي (2012) أهدافاً أخرى للتغيير التنظيمي منها: تغيير المهام والوظائف، والمجال الوظيفي، وإدخال تكنولوجيا جديدة، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل.

أنواع التغيير:

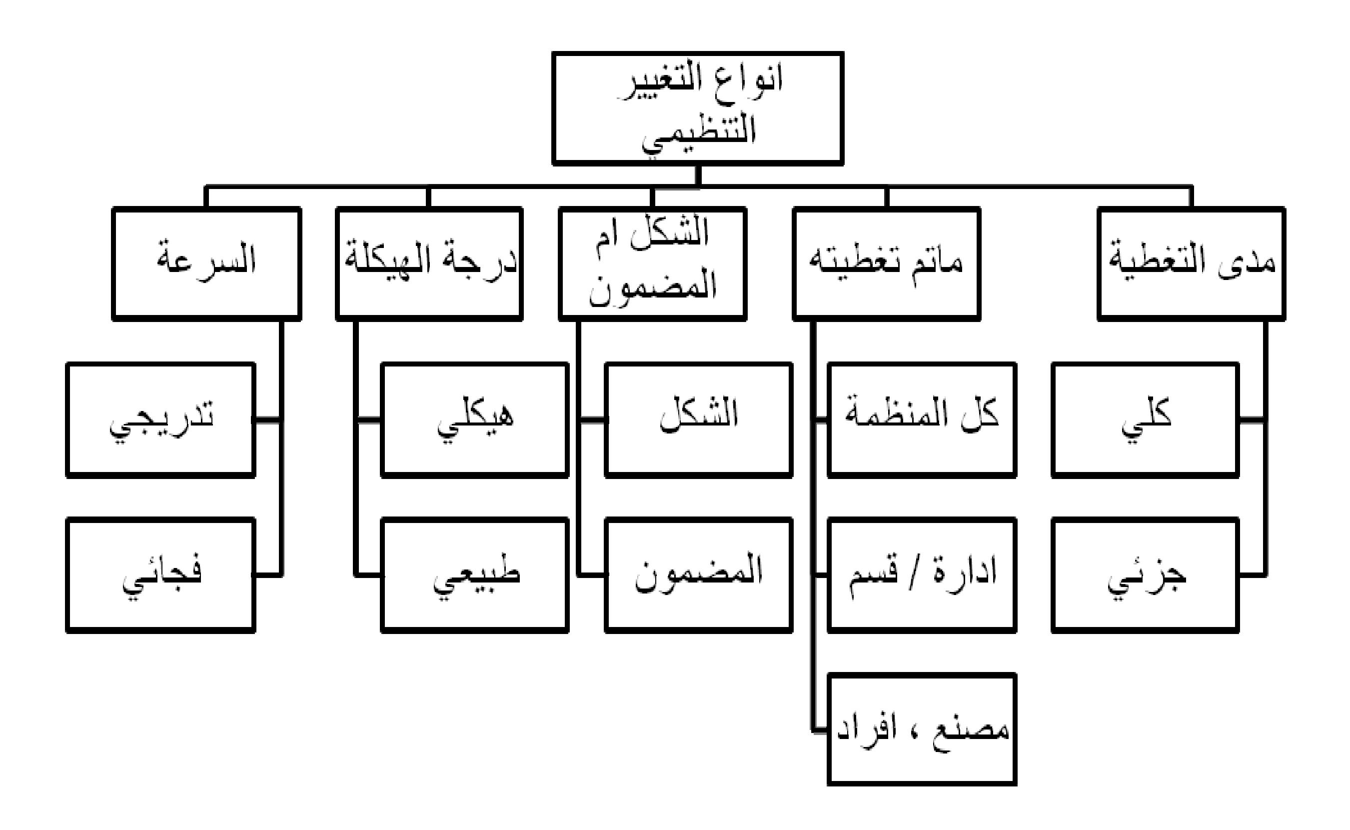
يمكن فهم التغيير التنظيمي من خلال اختبار وفحص أنواع من التغيير داخل المؤسسة نفسها، أيّاً كان حجم هذا التغيير، فإن للتغيير أثراً كبيراً سواء على المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال (Gilley et al., 2009) ويشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسين من أنواع التغيير (الدوري وآخرون، 2010).

- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية.
- **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة طارئة أو مفاجئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمة، مما يسفر عن نتائج ضارة وغير مرغوبة.

كما يمكن تقسيم أنواع التغيير على أساس شمولي إلى الأنواع التالية (القريوتي، 2009):

- **التغيير على مستوى المنظمة:** يتميز هذا النوع من التغيير بالشمول، إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم.
- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل هذا النوع على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، واتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.
- **التغيير على نمط العمل الفردي:** يتم هذا النوع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق، وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
- **التغيير في العلاقات الشخصية:** يتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.

أما Porras and Robertson (مشار إليه في: ماهر، 2007) فقد قدما نموذجاً متكاملاً لأنواع التغيير المحتملة للمنظمة.



الشكل (2)

نموذج متكامل لأنواع التغيير التنظيمي المحتملة للمنظمة

** المصدر: (ماهر، 2007).

يشير Gilley et al. (2009) إلى نوع جديد من التغيير أسماه التغيير التحويلي ويعتبر تغيرا جوهريا وجذريا يرفض النماذج والفرضيات الحالية. فالتغير التحولي يمثل التغييرات والتعديلات التي يقوم بها القادة نحو الثقافة وصياغتها أو وضع الاستراتيجيات المختلفة، فإن التنفيذ الناجح له يعتبر أمراً قيادياً في زيادة المنافسة إلى الحد الذي تميزت به المنظمة نفسها عن باقي المنافسين في السوق ولسوء الحظ، فإن الأبحاث ونتائجها تسلط الضوء على ندرة تحقيق المنظمات لهذا النوع من التغيير.

مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

يمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية:

أولاً: القوى الداخلية للتغيير

- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بأضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى كنمو المنظمة وزيادة حصتها السوقية أو عندما تواجه مشكلات ذاتية مما يتطلب إحداث تغيير.
- انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا ما تم تعيين قادة جدد في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات.
- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا ستتم محاولة إجراء تعديلات وتحسينات تتوافق مع رغبات العاملين.
- تدني مستوى الأداء: بسبب تدني مستوى الأداء سيتم البحث عن الأسباب والقيام بالتغيرات اللازمة لتحسين مستوى الأداء.

ثانيا: القوى الخارجية للتغيير

- البيئة الاقتصادية: زيادة حدة المنافسة وانفتاح الأسواق العالمية يفرض ذلك تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا بالتالي سيؤدي ذلك حتما إلى تغيير أنماط الإدارة وتبني سياسات جديدة تتماشى من طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.
- البيئة السياسية والقانونية: وهي تمثل زيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها، إذ إن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا كالتغيير في السياسات المالية والنقدية أو تعديل الاتفاقيات الاقتصادية مع الدول.
- البيئة التكنولوجية: وتعد أهم مصدر للتغيير وخاصة في العصر الحالي، حيث يبدو جليا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات والاتصالات ونتيجة لذلك تشتد الحاجة إلى التغيير من توافق أنشطة المنظمات

المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

– البيئة الاجتماعية والثقافية:وتشمل العادات والتقاليد والمبادئ والقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع وأنماط المستهلكين واتجاهات العملاء.

مجالات التغيير التنظيمي:

حظي موضوع مجالات التغيير التنظيمي بالعديد من الدراسات والأبحاث وذلك لأهميته، وله عدة مجالات واسعه وطرق مختلفة في حسب متطلبات كل منظمة للتغيير فقد تشمل كافة مناحي التنظيمية وقد يكون مجالاً واحداً ومن أهم مجالات التغيير ما يلي:

- **التغيير في الأهداف والاستراتيجيات:**

تغيير رسالة المنظمة والاستراتيجيات والأهداف بحيث تواكب التغييرات الجديدة وتتوافق مع البيئة المحيطة بها.

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:**

عبر إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ما يتضمنه من أقسام وفروع ومستويات إدارية ونطاق إشراف وتفويض.

- **التغيير في التكنولوجيا:**

ويتم عبر إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل بغرض زيادة الإنتاج ورفع الأداء وخفض الكلفة وتحسين الجودة ويعتبر من أهم مجالات التغيير فهي تلعب دوراً مهما ومؤثرا في فعالية المنظمة.

- **التغيير في الموارد البشرية:**

قد يؤدي التغيير إلى ظهور الحاجة إلى أفراد يتمتعون بمهارات جديدة بالتالي يمكن إضافة أفراد جدد أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجدين بالتنظيم وبما يتوافق مع أهداف التغيير.

- **التغيير في الثقافة التنظيمية:**

بأن يتم تغيير الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة والتي أصبحت لا تتوافق مع مرحلة التغيير ويعتبر هذا المجال من أصعب مجالات التغيير وأهمها ، فليس من السهل القيام بعملية التغيير في تلك الثقافة، حيث يجب أن يكون التغيير نابعاً من الأفراد أنفسهم فأنت لن تستطيع تغيير مدارك واتجاهات وسلوكيات الأفراد بسهولة إلا عن قناعة هؤلاء الأفراد.

- **التغيير في السياسات وقواعد العمل:**

عبر إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل سواء باستحداث أو تطوير القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

كما أن هناك مجالات أخرى لا تقل أهمية عن ما تم الإشارة إليه مثل التغيير في أنماط القيادة في المنظمة وأيضا التغيير في المنتج أو الخدمة إلا أن التغيير في سلوك الأفراد يظل أصعبها وأهمها، حيث يتوقف عليها نجاح عملية التغيير برمتها. إذ لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء تعديلات على المعايير والإجراءات دون إحداث تغيير على السلوكيات والاتجاهات لدى أفراد المنظمة. و يشير عدد من الباحثين الى أن عملية التغيير كلما كانت واسعة في أجزاء عديدة من المنظمة كانت فرصة النجاح أفضل (السويدان، 2001).

كما قدم Peters and Waterman (مشار إليه في: Wilson, 2005) مجالات للتغيير التنظيمي تدعى" طريقة ماكنزي S -7" حيث اعتمدت على سبعة محاور أساسية تبدأ بالحرف (S).

الاستراتيجية Strategy.

الهيكل Structure.

النظم Systems.

نمط القيادة Style of leadership.

المهارات Skills.

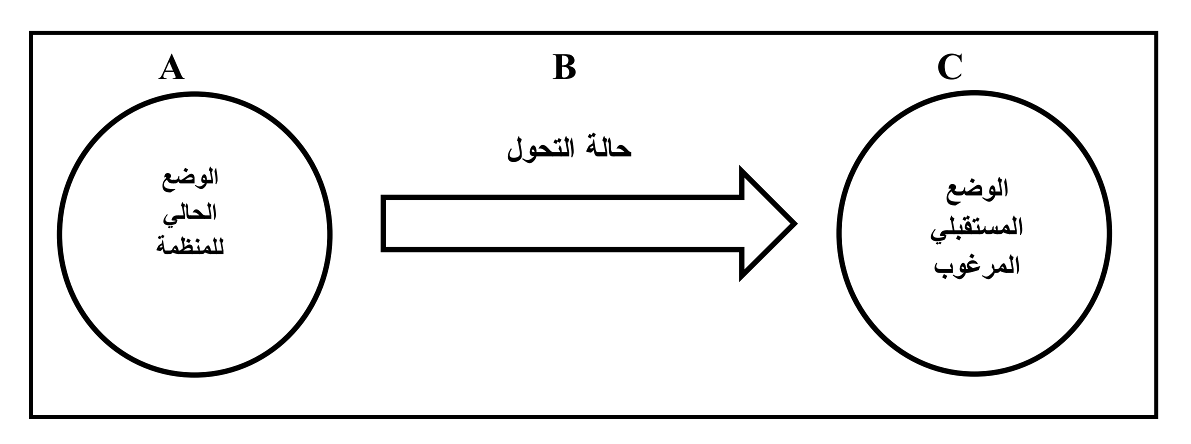
العاملين Staff.

القيم المشتركة Shared Values.

خطوات ونماذج التغيير:

بالرغم من تعدد نماذج التغيير وخطواتها إلا أنها تتشابه تقريبا في مكوناتها، فبعض النماذج تميل إلى إعطاء خطوات تفصيلية، بينما تميل نماذج أخرى إلى دمج هذه الخطوات مع أخرى أكثر عمومية ولقد حذر ويلسون (1995) من المبالغة الشديدة في إنتاج نماذج للتغيير، لأنها أغلبها منبثقة من وجهات نظر، معتبراً ما يصلح لمؤسسة معينة قد يكون كارثيا لمؤسسة أخرى، ويرى التغيير مفهوماً نسبياً والحديث عن التغيير هو في الحقيقة عن درجة التغيير فكل ظاهرة معرضة للتغيير بالرغم من طبيعتها التي قد تبدو مستقرة. وهذا ما أكده أبو الإدارة الحديثة بيتر دركر والذي أورده بوميدان (2009) "وجوب أن تدرك جميع المنظمات أنه لا يوجد بالفعل برنامج أو نظام يعمل بكفاءة إلى وقت طويل دون تعديله أو تغيره أو إعادة تشكيله". ويشير السويدان (2001) في هذا الصدد إلى أن 50- 70% من نماذج التغيير التي تطبقت في الشركات في حقبة الثمانينيات والتسعينيات قد فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويرى أن المشكلة الحقيقة في هذه البرامج تكمن في الأفراد الذين يفترض فيهم أن يتغيروا وينفذوا هذا التغيير.

ومن تلك النماذج ما أورده Mitchell and Larsson (1987) هو عبارة عن نموذج بسيط أسماه"معالج التغيير" في ثلاث خطوات وهي: المرحلة A: وتشمل التعرف على الوضع الحالي للمنظمة من مشكلات ومعوقات، والمرحلة B: عبارة عن مرحلة التحول وهي تشير إلى كيفية التحضير والاستعداد وتهيئة السلوكيات وتنفيذ التغيير وفي هذه المرحلة قد تنشأ بعض المشكلات أثناء التحول من A to C وهي ظهور المقاومة والاحتفاظ بالأساليب القديمة، أما المرحلة C: فهي مرحلة الرغبة في الوصول إلى الوضع المستقبلي المستهدف.



الشكل (3)

معالج التغيير التنظيمي

** المصدر: (Mitchell and Larsson, 1987)

ويشير حسن (2002) إلى أن جميع النماذج يجب أن تراعي ثلاثة محاور خلال عملية التغيير وهي:

- **مرحلة التشخيص:** وهي مرحلة هامة لجمع المعلومات لتوضيح المشكلات وتحديد الأهداف واقتراح التغييرات التي يجب تنفيذها والاستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير.
- **مرحلة المقاومة:** يجب التحوط من مقاومة الأفراد للتغيير والتعامل مع هذه المقاومة لإنجاح عملية التغيير
- **المتابعة والتقييم:** عملية التغيير عملية مستمرة ويجب متابعة مدى تحقيق النتائج ومدى كفاية هذا التغيير وقياس مدى تحقيق الأهداف التي من أجلها تم التغيير.

وعلى العموم غالبية هذه النماذج تنطلق من نموذجين: النموذج التقليدي والنموذج العام:

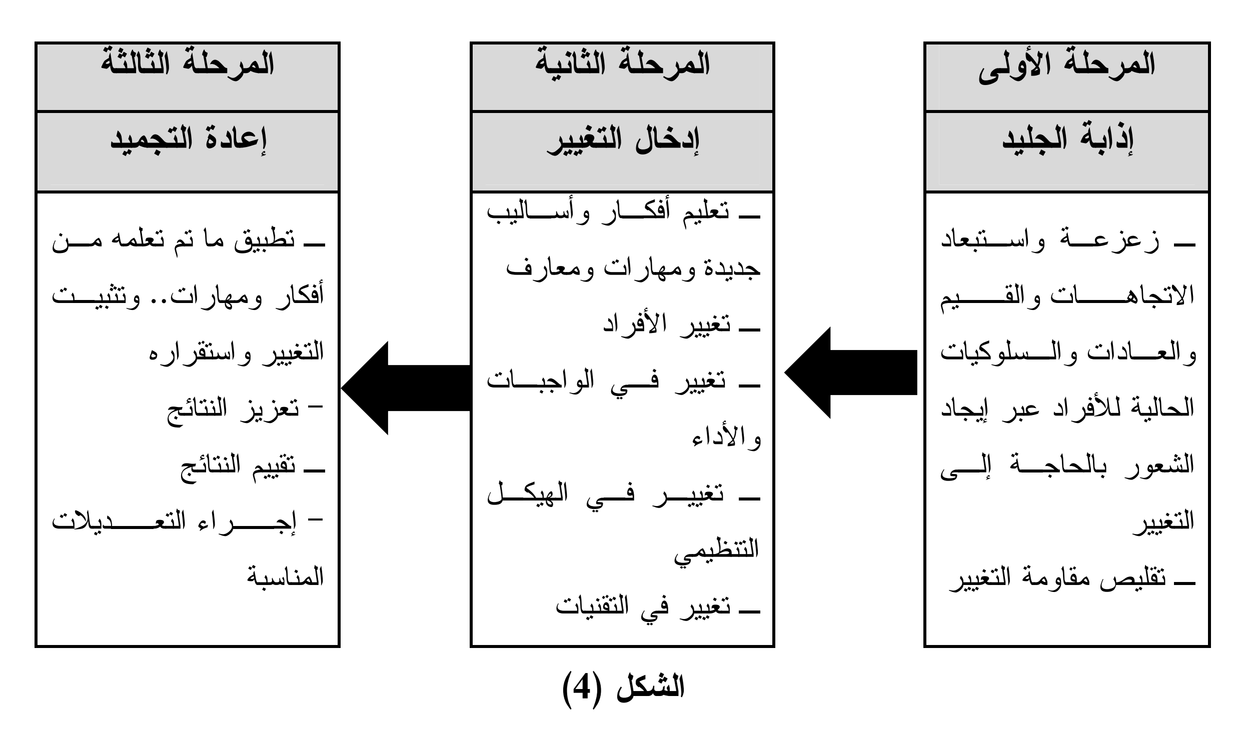
النموذج التقليدي:

وينسب لرائد التغيير التنظيمي لكيرت لوين قام بتطويره في الأربعينيات من القرن العشرين ويطلق عليه بالتقليدي لأنه أول وأقدم نموذج في التغيير التنظيمي ولقد حظي باهتمام كبير وقبول واسع بين الباحثين وبالرغم من المدة الزمنية على ظهوره فما زال مستخدما حتى الآن بسبب قوته وبساطته. ويقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع يتضمن ثلاث مراحل:-

1- إذابة وإسالة الجليد: في هذه المرحلة العمل على زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد.

2- إدخال التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليباً ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء وأو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.

3- إعادة التجمد: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بعد أن تعلم الفرد واكتسب معارف ومهارات جديدة وبالتالي تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة وينبغي في هذه المرحلة استخدام التعزيز والتحفيز لاستقرار التغيير.



الشكل (4)

النموذج التقليدي لمراحل التغيير

** المصدر: (ماهر، 2007).

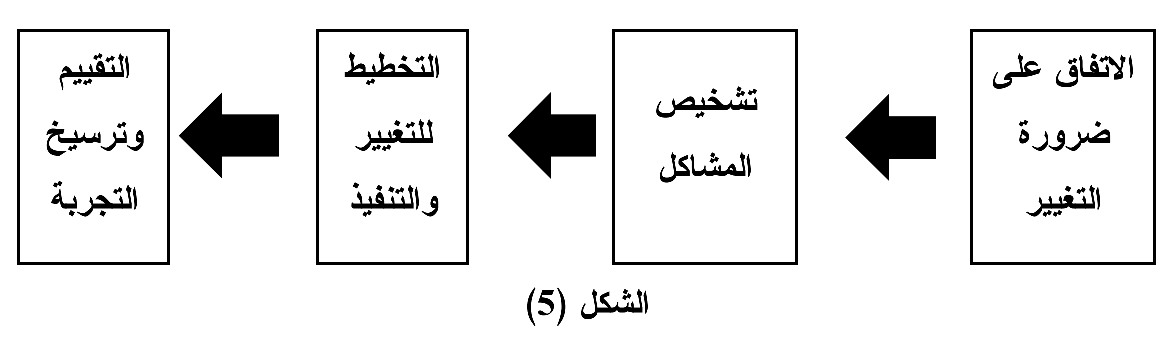
النموذج العام (ماهر، 2007)**:**

ويعتبر هذا النموذج أكثر تكاملا من النموذج السابق، وذلك بعد إدخال بعض الإضافات والنظريات الآخرى ويمثل في نفس الوقت خطوات في عملية التغيير التنظيمي وهي:

- الاتفاق على ضرورة التغيير من خلال الإحساس بوجود مشكلة ما في المنظمة، وتحديد من سيطوله التغيير، أفراد، إدارات، المنظمة، وكذلك تحديد من سيكون مسؤول التغيير والاتفاق على خارطة الطريق من الموارد والتكلفة والنتائج المتوقعة والجدول الزمني.
- تشخيص المشكلة عبر فهم كامل للموقف من البيئة الخارجية من خلال تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية وهي تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والمنافسة والاقتصادية وغيرها. وأيضا تشخيص المدخلات وهنا يتم تحليل المعلومات عن الموارد والعاملين والمديرين وغيرها من العناصر الداخلة في المنظمة وأيضا تشخيص عمليات التحويل وهي تمثل تحليلاً للعلاقات الاجتماعية والعلاقات بين

الوحدات، ونظم الإنتاج والتكنولوجيا، وهيكل النظام وإجراءات العمل واخيراً تشخيص المخرجات.

- التخطيط للتغيير والتنفيذ: يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ترجمة الأهداف إلى أنشطة وخطوات تنفيذية وجداول زمنية وميزانيات.
- التقييم والترسيخ: لكي ينجح التغيير يحتاج إلى متابعة ورقابة عبر قياس ما تم تنفيذه ومقارنته بالخطة وتحديد انحرافات التنفيذ واتخإذ إجراءات التصحيح اللازمة، كما يحتاج الأمر إلى ترسيخ التجربة وما يعني أن هذه التجربة أصبحت جزءا من ممارسات المنظمة.



الشكل (5)

النموذج العام للتغيير التنظيمي

** مصدر: (ماهر، 2007).

كما نورد أهم نماذج التغيير كما أوردها الصيرفي (2007) وهي:

1- نموذج lvancevich:

تحديد قوى التغيير (داخلية، خارجية) – الاعتراف بالحاجة إلى التغيير – تشخيص المشكلة – تطوير الاستراتيجيات المناسبة للتغيير التعرف على المحددات التي سوف تساعد على التغيير – تحديد مسببات مقاومة التغيير – تنفيذ النموذج والمتابعة

2- نموذج كوتر:

إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير – إيجاد تحالف موجه للتغيير – تطوير رؤية واستراتيجية لتوجيه التغيير – إيصال الرؤية لكافة أنحاء المنظمة – تمكين العمل وإزالة المعوقات لإنجاز التغيير – تحقيق مكاسب على المدى القصير – استخدام

المكاسب، تحقيق مزيد من التغيير لكسب مزيد من المشاركين – ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة لضمان استمرار جهود التغيير.

3- نموذج كاست ورونزويك:

الإحساس بالمشكلة وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير – تحديد الفجوة بين المرغوب والمتحقق فعلا من الأهداف – تقييم البدائل المتاحة للتغيير – تنفيذ التغيير – متابعة وتقييم النتائج.

4- نموذج كرينر:

مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير – مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكييف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية – مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق – مرحلة ابتكار حلول جديدة – مرحلة تجريب الحلول وبحث النتائج – مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية وقبول الإجراءات الجديدة.

بينما طور (Burtonshaw and Salameh (2009 نموذجاً يوضح الخطوات التفصيلية لتنفيذ عملية إدارة التغيير من خلال برنامج زمني معتمدا على نموذج لكيرت ليون الشهير ذو خطوات التغيير الثلاث، موضحا بأنه قد يكون صالحا لبعض المنظمات وغير صالحا لأخرى حسب إمكانيات وقدرات تلك المنظمات. ولتطبيق هذا النموذج يجب توفر متطلبات تقنية وإدارية لنجاح النموذج وتكمن أهمية هذا النموذج كونه الوحيد حسب اطلاع الباحث الذي قرن التغيير ببرنامج زمني محدد وفق ثلاث خطوات هي:

- المرحلة الأولى: تحتاج هذه المرحلة إلى ستة أشهر، وتركز على التحضير للتغيير من خلال التواصل مع الموظفين وملاك المنظمة وأيضا عبر تحليل العمل ويشمل الوصف الوظيفي للموائمة مع الهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة.

- المرحلة الثانية: تنفيذ خطة إدارة التغيير: تحتاج هذه المرحلة إلى 12 شهراً تقريباً وهي تركز على عملية تنفيذ من خلال وكلاء التغيير حسب الخطة المتفق عليها مع تقديم التقارير عن سير العمل إلى المديرين المباشرين والموظفين وملاك المنظمة.

- المرحلة الثالثة: الدعم المستمر للتغيير: تحتاج هذه المرحلة إلى 18 شهر وتركز على التواصل والدعم والتقدم ليصبح التغيير جزءا لا يتجزأ من المنظمة وباعتبار التغيير

مكون رئيسي في الثقافة الجديدة والطريق لتنفيذ الأعمال وكذلك لقبول ونجاح التغيير والتحول إلى الهيكل التنظيمي الجديد، وفهم الموظفين لأدوارهم ومساهماتهم لتحقيق النجاح.

تحديد إجراءات التغيير في المنظمة	تنفيذ التغيير	تدعيم التغيير
– التواصل – التدريب على أساس إدارة التغيير – الاستعداد للتعيير – تحليل العمل والتوظيف – التغيير التقني تماشيا مع خطط العمل والتغيير	– عمليات تقديم التقارير – التواصل – تنفيذ هيكل تنظيمي جيد – تحليل الاحتياجات التدريبية – تدريب وتطوير سياسات الموارد البشرية – تنفيذ التغيير التقني تماشيا مع خطط العمل والتغيير.	– التواصل – تقديم الدعم للتغيير – تتابع الخطة – مراجعة التغيير والقياس
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
6 أشهر	من 7 إلى 18 شهراً	من 19 إلى 38 شهراً

الشكل (6)

مراحل التغيير التنظيمي من خلال جدول زمني

** المصدر: (Burtonshaw and Salameh, 2009)

إدارة التغيير:

لا شك أن التغيير يحتاج إلى إدارة ليصبح فاعلا وهنا نشأ علم إدارة التغيير الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا والتي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، حيث لم يعد التغيير ينفذ بشكل عشوائي بل يجب إدارته والتخطيط له لتحقيق الأهداف المرجوه. ويعرف عامر (2001) إدارة التغيير بأنها عملية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمه أهداف المنظمة والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال". ويعرف كذلك بأنها عملية مخططة ومنظمة ومدروسة لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق وأكثرها فعالية لإحداث التغيير المطلوب بقصد بلوغ أهداف المنظمة.

ويشير Fincham and Rhodes (مشار إليه في: حريم والخشالي، 2006) أن المشكلة الرئيسية التي تواجه منظمات اليوم هي إدارة التغيير.. فالتغيير عملية اجتماعية صعبة ومعقدة.. وإن محور اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة هو التغلب على المعوقات الهائلة التي تعيق التغيير التنظيمي الفعّال والتي يمكن أن نطلق عليها (الجمود) ويضيف هذان الكاتبان إلى أن إدارة التغيير قد أضيفت إلى الوظائف الإدارية التقليدية للمدير وإن المقدرة على التغيير أمر مهم جدا في المنظمات اليوم. أما دركر (2004) فيشير إلى "إن الفرد وحده لا يستطيع أن يدير التغيير، بل يمكنه فقط ان يكون في طليعته". فهو ينظر إلى إدارة التغيير باعتباره مسؤولية المنظمة وقائده وكل فرد في المنظمة معني بالمشاركة في التغيير.

وتدل الدراسات الميدانية إلى المؤسسات التي نجحت في إدارة التغيير، إنه لا بد للتغيير الفعال من أن يأخذ وقته ولا ينفع معه حرق المراحل لأن ذلك لن يوصل للنتائج المتوخاة وتتضمن هذه المرحلة خطوتان أساسيتان هما:- خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير، وإيجاد ائتلاف قوي يقود التغيير (القريوتي، 2009).

كما لا يمكن تسريع عملية التغيير. فالتغيير لابد أن يخطط له وأن ينفذ من خلال جميع أنواع المهارات ولسوء الحظ، ففي بعض المنظمات تقوم الإدارة بعرض التغيير وإظهاره على أنه أمر صادر عن قائد حربي يقوم هو بإصدار جميع الأوامر بمعزل عن باقي القنوات. هذا الأمر لا يمكن أن يطبق في منظمة أيا كانت قابلية المدير على الإقناع أو مستوى حضوره. فلا بد من أخذ الوقت اللازم لإعداد جميع المساهمين للتغيير، كما يجب التعرف على وجهات نظرهم وما يقلقهم ومستوى وقدراتهم، وإن لزم الأمر، عليهم أن يعرفوا أدوارهم الجديدة وأن يسهموا في عملية التغيير والتطوير (Blair and Meadows, 1996).

مناهج إدارة التغيير:

ينبغي على إدارة التغيير أن تحدد من أين تأتي نشاطات التغيير في المنظمة ويمكن تصنيف مناهج التغيير إلى ثلاثة مناهج وهي (بومدين، 2009):

1- التغيير من أعلى إلى أسفل:

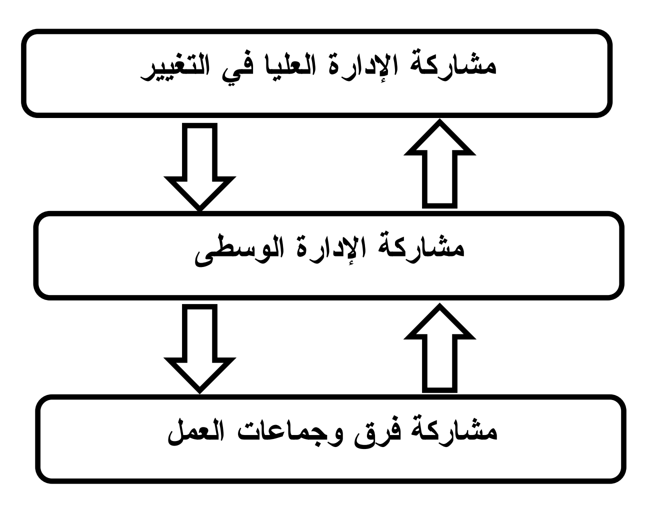
حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي ولكن يعاب عليه أنه يواجه بمقاومة في المستويات الإدارية الأدني.

2- التغيير من أسفل إلى اعلى:

يفترض وفق هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير عبر تشجيع العاملين لاقتراح التغيير المناسب، ولابد من وجود دعم من الإدارة العليا لإنجاح هذا المنهج.

3- المنهج المتكامل:

ويقوم على المشاركة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير عبر تكوين فرق عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات ولمتابعة تنفيذ برامج التغيير ويتميز هذا المنهج بأن الجميع مسؤول عن التغيير وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة كافة المستويات الإدارية.



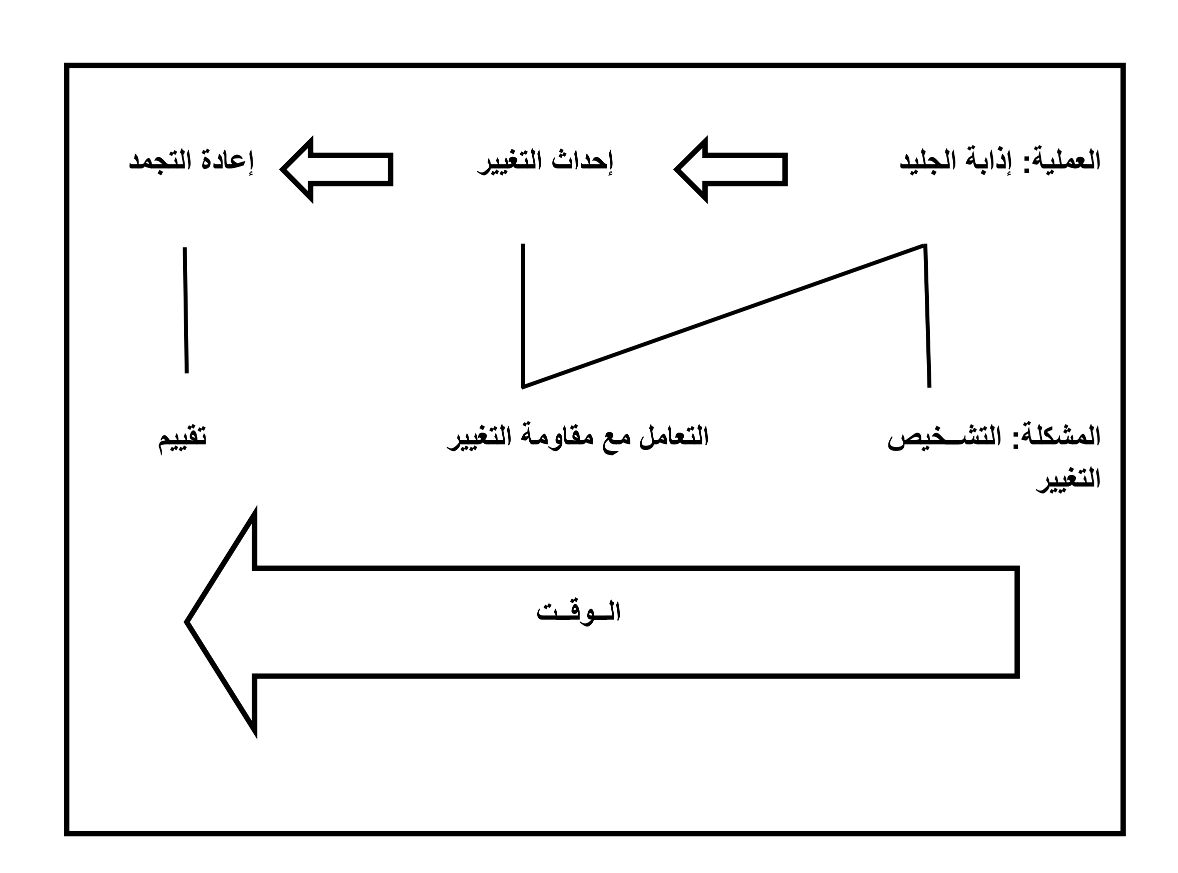
الشكل (7)

المنهج التكاملي أو التشاركي في عملية التغيير

** المصدر: (بومدين، 2009).

ويقترح Johns (1996) ثلاث خطوات لإحداث إدارة التغيير التنظيمي بالتزامن مع نموذج لكيرت ليون الشهير وهي:

- مرحلة التشخيص وجمع المعلومات وتحديد المشكلة واختيار الحل المناسب لعملية التغيير وتتزامن مع مرحلة إذابة الجليد عن الثقافة السائدة في المنظمة وتهيئة العاملين لمرحلة التغيير.
- مرحلة التعامل مع مقاومة التغيير وتتزامن مع عملية إحداث التغيير وهناك عدة وسائل واستراتيجيات للتعامل مع هذه المرحلة.
- مرحلة تقييم التغيير وتتزامن مع إعادة التجمد من خلال إرساء قواعد وإجراءات التغيير لتصبح في إطار مؤسسي.



الشكل (8)

خطوات إدارة التغيير التنظيمي

** المصدر: (Johns, 1996)

استراتيجيات التغيير:

كثيراً ما يقع بعض الباحثين في لبس حول مفهومي استراتيجية التغيير Change Strategy والتغيير الاستراتيجي Strategic Change حيث يستخدم المفهوم الأول للحـــديث عـــن منهجيـــة التغيير التنظيمي والإطار الشمولي لعمليات التغيير كما يعكس هذا المفهوم الغاية الرئيسية مـــن التغيير والمنهج العلمي وبصورة منفصلة عن اســـتراتيجية المنظمـــة، أمـــا مفهـــوم التغييـــر الاستراتيجي تستخدم للدلالة عن مراحل إدارة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وغالبا ما تكون في مرحلة التنفيذ كما يتصف هذا المفهوم بالشمول فهو يشتمل على التغيير على المستوى الكلـــي. فهو يلازم الاستراتيجية الكلية للمنظمة أو الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال في مرحلة التنفيذ ويجب الإشارة بأنه لا توجد استراتيجية مثلى للتغيير يمكن استخدامها وتطبيقها باعتبار أن لكل منظمة لها ظروفها وطبيعتها تحدد الاستراتيجية المناسبة لها.

ومن أهم العوامل التي تـــؤثر وتحـــدد اختيـــار اســـتراتيجية التغييـــر المناســـبة هـــي: أهداف التغيير، الوحدة أو الجهة المستهدفة من التغييـــر، والمـــوارد المتاحـــة (مثـــل القـــوى البـــشرية، المـــال، الأجهـــزة والمعرفـــة) والفـــرص المواتيـــة والقيـــود أي التعـــرف علـــى المحددات (القوى المضادة) التي يمكـــن ان تعيـــق عمليـــة التغييـــر وأيـــضا التعـــرف علـــى الفرص والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة (حريم، 2009).

ومـــن أكثـــر الاســـتراتيجيات للتغييـــر تـــداولا وشـــيوعا بـــين البـــاحثين، مـــا أورده Chin and Kennth (مـــشار إليـــه فـــي: Passenheim,2010) وهـــي ثـــلاث استراتيجيات:

1- **استراتيجيات مناهج التغيير العقلانية الميدانية Empirical – Rational**

ومفادها ما دام الفرد عقلانياً وراشداً فإذا تـــم تبريـــر التغييـــر بعقلانيـــة فإنـــه ســـوف يتبنى التغيير المقترح وإنه سيـــستفيد مـــن التغييـــر ومـــن تلـــك المنـــاهج: البحـــث، ونـــشر المعرفة، والتدريب، واختيار العاملين.

2- **استراتيجيات التثقيف والتوعية Normative - Reeducative**

تستند على فكرة أن الحاجز الرئيسي أمام التغييـــر لـــيس نقـــص المعلومـــات أو عـــدم توفرها بل عدم اقتناع الأشـــخاص أو المنظمـــات بـــضرورة التغييـــر أو عـــدم رغبـــتهم أو

خوفهم منه، فقد يكون التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص، إذ تركز هذه على إعادة التعلم من خلال الخبرة والتجربة والأنفتاح والثقة بين الأفراد.

3- استراتيجيات القوة Power- Coercive

وفقا لهذا النوع فإنه يستخدم كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير بفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات.

كما يقسم المتخصصون في مجال إدارة التغيير إلى مدخلين أساسيين لاستراتيجيات التغيير هما (مختار، 2011):

1- استراتيجية التغيير التدرجي:

وتعتمد على إدخال التغيير بجرعات متدرجة وفق خطوات منطقية، وذلك بتجميع المعلومات المرتبطة بالمنظمة،وهذه الاستراتيجية تأخذ قدرا كبيرا من الزمن.

2- استراتيجية التحول الجذري:

مع زيادة وتيرة التغيير البيئي وتعقد الأعمال وشدة المنافسة بين منظمات الأعمال زاد جو الترقب والاستعداد لهذه التغييرات وإزاء هذه المعضلة تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات جذرية وشاملة للمنظمة.

ويرى ويلسون (1995) بأن هناك نوعين من الاستراتيجيات هما:-

1- استراتيجية التغير المخطط:

وهي تلك العمليات التي تحتوي على قدر من الأنتقال السلس من الوضع الراهن للمنظمة إلى وضع مستقبلي مرغوب، وتعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المديرين في الاقناع أو الاجبار ويكون التغيير قد تم تحديده مسبقا، وتصبح مهمتهم إقناع الأفراد بقبول وتدعيم التغيير، ويمكنهم أن يقرروا درجة التغيير التي يرغبون في إحداثها ويمكن أن تنفذ هذه الاستراتيجية عبر مدخلين رئيسين هما: تعديل سلوك الأفراد والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة عبر التحفيز والتعلم، والثقافة، والمكافأة.

2- استراتيجية التغيير الطارئة:

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تعمل كنظام مفتوح عملية التغيير لا تتم وفق خطة عمل معدة ومدروسة سلفا بأن تتأثر بعوامل بيئية مختلفة داخلية مثل مواد الخام وقوة العمل والعمال وخارجية مثل القوانين والاقتصاد.

بينما طور Beer and Nohria (2000) استراتيجيتين للتغيير هما:

نظرية E المفهوم الاقتصادي ونظرية O تطوير ثقافة المنظمة. تهدف نظرية E إلى زيادة سريعة لحملة الاسهم وتعتمد على تخفيض التكلفة وتصغير حجم المنظمة ومبيعات الاصول لبوغ أهدافها. أما نظرية O فتهدف إلى إيجاد أداء عالٍ عبر رعاية ثقافة المنظمة وتتميز بمستويات عالية من مشاركة الموظفين وهيكل إداري بسيط وتأخذ هذه النظرية مدى بعيداً لحصد النتائج.

جدول رقم (1) يوضح استراتيجية التغيير حسب مفهوم E و O

أبعاد التغيير	نظرية E	نظرية O
الأهداف	زيادة قيمة حملة الأسهم للحد الأعلى	تطوير ثقافة المنظمة
القيادة	إدارة التغيير من القمة	تشجيع المشاركة من الأسفل للأعلى
التركيز	الإصرار على البنية والأنظمة	بناء ثقافة متجددة وتغيير سلوك الموظفين ومواقفهم
العملية	تخطيط ووضع برامج	التجريب والتطوير
نظام المكافآت	التحفيز عبر حوافز مالية	التحفيز عبر الالتزام – استخدام الدفع مقابل التعاون
استخدام المستشارين	يحل المستشارون المشكلات ويقدمون الحلول	المستشارون هم مصادر الخبرة ويقومون بدعم الموظفين

** المصدر: (Beer and Nohria, 2000)

ومن أحداث الاستراتيجيات استراتيجية النظم الحية للتغيير Living – Systems Strategy التي أوردها (Wilkerson (2003: وتعتمد على مبدأ أساسي مفاده أن التغيير عملية مستمرة وملازمة فترة حياة المنظمة، ولا تنتهي إلا بنهاية المنظمة وترتكز هذه الاستراتيجية على نظام مشاركة جميع أفراد المنظمة في تنفيذ التغيير من خلال التفاعل مع ثلاثة حقول رئيسية هي:

- هوية المنظمة: ويقصد بها الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لتنفيذها (ما هي رسالة المنظمة؟ وما هي أهدافها؟
- المعلومات: القدرة على المراقبة والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتشاركية المعلوماتية – التغذية العكسية.
- العلاقات:توجه الأفراد والمجموعات للتشارك معا لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

بينما يرى بعض الكتاب أن استراتيجية إعادة الهندسة واستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من استراتيجيات التغيير حيث تتركز الأولى حول التعامل مع العمليات الإدارية بينما الثانية تقوم على التركيز على العميل والتحسين في العمليات ومشاركة العاملين (المبيضين، 2003).وحسب اطلاع الباحث فهاتين الاستراتيجيتين يعدان مدخلا للتطوير التنظيمي وليس للتغيير التنظيمي.

مقاومة التغيير:

لا يمكن دراسة التغيير بمعزل عن مقاومة التغيير فمن مسلمات الأمور أن الأفراد بطبيعتهم يقاومون التغيير لما يسببه من إرباك أو إزعاج وقلق، فالأنسان عدو ما يجهل فهم يخافون من المجهول الذي يحمله التغيير رغبة منهم في الاستقرار والأمان، فالناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى لوكان سيئا من وجهة نظرهم، ويعرف العميان (2008) مقاومة التغيير بأنها "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" ، أما العامري والفوزان (مشار إليه في: البلوي، 2005) فيعرفانه على أنه "أي سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع" لذلك تعد مقاومة التغيير من المشكلات الرئيسية التي تعترض نجاح برامج التغيير في المنظمات على اعتبار عملية التغيير ليست عملية سهلة بل بالغة التعقيد. ويشر Conner (مشار إليه في: السويدان، 2001) "إلى أن الأفراد لا تقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما يقاوم نتيجة هذه التغييرات والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة، وفي الحقيقة يمكن اعتبار مقوله

(مقاومة التغيير) مقولة مضللة، لأن الناس لا تقاوم التغيير بقدر ما تقاوم نتائج التغيير وتأثيراته، حيث الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف ومعتاد".

ويؤكد Farrell (2004) إن التغيير التنظيمي يشوش العلاقات من خلال تغيير كادر العاملين أو إعادة تصميم العمل أو إعادة تغيير أماكن عملهم. فتشويش العلاقات بين المجموعة قد يؤدي إلى قلة الارتباطات وفقدان البنية المنظمية بالإضافة إلى فقدان السيطرة بين الموظفين. ويـــشير بير (2006) إلى دراسة أجريت في أمريكا أن 20% من الموظفين يميلون لدعم التغيير و50% آخرون يقفون كمتفرجين و30% يميلون لمعارضة التغيير لذا ينبغي تحفيـــز الأفـــراد ودفعهـــم للمشاركة.

الأسباب لمقاومة التغيير:

قسم المرسى (2006) مقاومة التغيير إلى نوعين، الأول المقاومة الصادرة من الأفراد والقسم الثاني المقاومة الصادرة من المنظمة، وتعزى مقاومة الأفراد إلى الاعتبارات التالية:

- الخوف من المجهول أو تهديدات المصالح والمزايا المكتسبة أو الحاجة إلى الأمن والأمان أو تقادم المهارات لدى الأفراد أو نقص المعلومات والتفسيرات المتباينة أو عدم الاقتناع بجدوى التغيير أو عدم وضوح أهداف التغيير أو ضعف الاتصال وعدم المشاركة في التغيير أو عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

أما مقاومة المنظمات فهي لعدة اعتبارات هي:

- الجمود الهيكلي: عادة ما تكون للمنظمة أنظمة مستقرة للعمـــل مثـــل نظـــام التعيـــين والحوافز فإن هذه الأنظمة تقاوم التغيير للحفاظ على الاستقرار.
- محدودية نطاق التغيير: تتكون المؤســـسة مـــن مجموعـــة مـــن الأنظمـــة الفرعيـــة المترابطة والتي يصعب تغيير إحداها دون التأثير على الانظمة الآخرى.
- العادات والتقاليد الجماعية: وجود الفـــرد داخـــل جماعـــة لهـــا تقاليـــدها واعرافهـــا يصعب عملية التغيير فقد يرغب أحد الأفـــراد فـــي التغييـــر إلا أن عـــضوية فـــي نقابة تفرض عليه المقاومة.
- تهديدات أولويات تخصيص المـــوارد: قـــد تنظـــر المجموعـــات التنظيميـــة التـــي تستحوذ على قدر ملموس من الموارد إلـــى عمليـــات التغييـــر علـــى أنهـــا تمثـــل تهديدا لأدوارها التنظيمية.

بينما يتفق غالبية الباحثين على ستة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير وقد أوردها (السويدان، 2001):

- توقع نتائج سلبية: حيث يتوقع الفرد أو الجماعة تأثرا سلبيا من جراء التغيير.
- الخوف من زيادة العمل، يظن الموظف ان التغيير سيؤدي إلى أداء كم أكبر من العمل والحصول على عوائد أقل.
- التغيير يؤدي إلى تحطيم العادات وبالتالي تستلزم التغييرات من الموظفين تعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن.
- ضعف الاتصال مع أفراد المنظمة وعدم قيامها بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية ولا توضح لهم التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير.
- عدم مواءمة جهود التغيير مع هيكل المنظمة وأنظمة العمل وتقنيتها ومهارات أفرادها.
- تمرد العاملين بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة.

والجدير بالذكر يرى بعض الباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أو جماعية سيئة بل قد تكون مفيدة في بعض الحالات منها (حريم، 2009):

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة.
- مقاومة التعيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل ان تتطور وتتفاقم المشكلة.
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة.
- تساعد على ابراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

ولا بد من اتباع استراتيجيات ووسائل للتعامل مع مقاومة التغيير ومن أهم أشهر تلك الاستراتيجيات ما يسمى بالاستراتيجيات الست (Kotter and Shlesinger, 2008):

1. التعليم والاتصال: وتتم عبر إجراء اتصالات مع العاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده.
2. المشاركة والتمكين: من خلال إشراك العاملين في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم كذلك صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير.
3. التسهيل والدعم: يقوم وكيل التغيير بتسهيل وتسير عملية التغيير عبر تقديم الدعم المناسب وتدريب العاملين بكيفية وضع التغيير موضوع وتقديم مزايا خاصة لقادة هؤلاء العاملين مقابل عدم إعاقة التغيير.
4. المناقشة والاقناع: وتشمل استخدام المحاولات عبر الجلوس مع جميع أطراف المقاومة والعمل على مفاوضتهم في المكاسب والخسائر وكذلك والجهود الخفية للتأثير على الآخرين.
5. المناورة: عبر قيام وكلاء التغيير باستخدام المناورة أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير.
6. الاجبار الصريح والضمني: في حال عدم جدوى كل الطرق السابقة يكون الخيار استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير وذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل.

التغيير التنظيمي والابتكار:

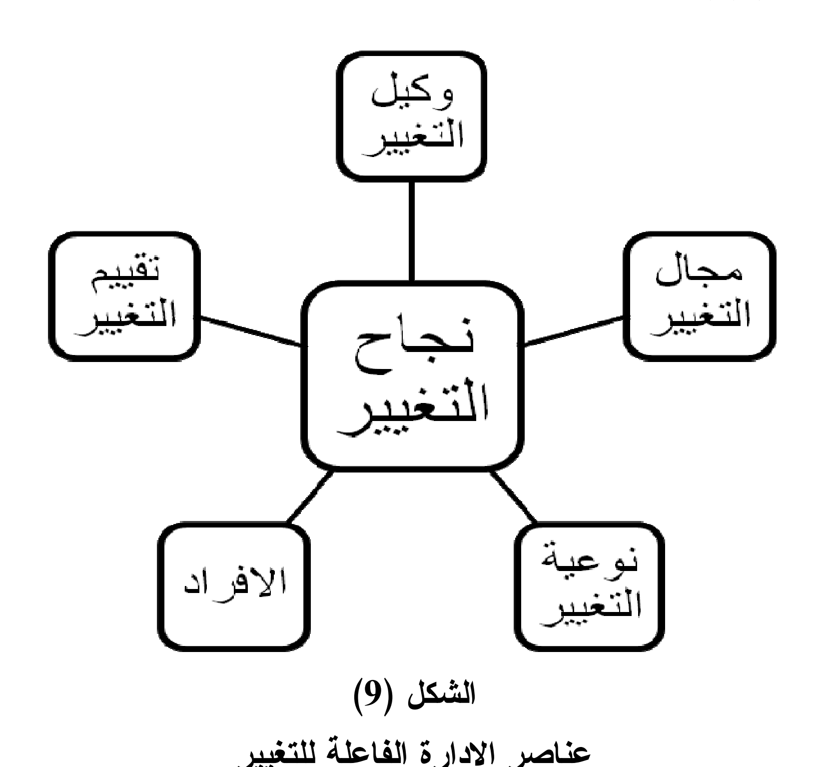
يرتبط التغيير التنظيمي بعمليات الإبداع والابتكار ارتباطا وثيقا، وبدونها يصبح التغيير ذا جدوى قصيرة المدى، ولا تتحقق معه أهداف التغيير ويشير Hardy (مشار إليه في: حريم والخشالي، 2006) إلى أنه "في عالمنا الحاضر حيث التغيير السريع والعملاء يطلبون سلعا وخدمات تلبي حاجاتهم، يصبح الإبداع المستمر ميزة تنافسية لنجاح المنظمة"، وآخرون يرون أن الإبداع مورد مهم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه لتبقى المنظمة منافسة في ميدان الأعمال.

وقد بينت الدراسات أن ضعف الابتكار كان السبب الرئيسي في فشل المنظمات وعدم قدرتها على مواصلة الاستمرار كمنظمات أعمال في القرن الحادي والعشرين، فأن المنظمات يجب أن تتبنى عددا من أنواع التغيير كتطوير قدراتها التكنولوجية أو خلق سلع جديدة مرغوبة في الاسواق فالكثير من التغيير والابتكار يتأتى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأعمال الالكترونية البرمجيات (المغربي، 2007).

ويؤكد دركر (2004) أنه من أجل أن تكون المؤسسة قائدة ناجحة للتغيير يجب أن يكون لديها سياسة ابتكار منتظمة، فهي تجعل كل المنظمة تنظر إلى التغيير باعتباره فرصة، كما لا يجب أهمال التحسين المستمر الذي سيقود آجلا أم عاجلا إلى الابتكار الحقيقي فخطوات صغيرة تؤدي إلى تغيير جوهري يكون مختلفا ومفيدا.كما يشير الكاتب إلى أهمية وجود الاستمرارية في التغيير واعتباره عملا متواصلا يشمل اسس المؤسسة ورسالتها والنتائج. وهذا أيضا ما ذهب إليه بير (2003) عندما قدم عناصر نجاح التغيير من خلال "جعل منظمتك على استعداد دائم للتغيير" من خلال التغيير المستمر.

مقومات التغيير التنظيمي الفعال:

يرى المرسي (2006) بأن هناك خمس عناصر لضمان الإدارة الفاعلة للتغيير كما هو موضح بالشكل رقم (8):



الشكل (9)

عناصر الإدارة الفاعلة للتغيير

المصدر: (المرسي، 2006)

وكيل التغيير:

عملية التغيير التنظيمي لا تحدث من فراغ أو من خلال قرارات إدارية، بل لابد من إيكال الأمر لأشخاص من ذوي الكفاءة والخبرة لقيادة التغيير في المنظمة وهو ما اصطلح عليه بوكيل التغيير ويعرفه مختار (2011) على أنه "الشخص أو الجهة التي يُوكل إليها القيام بجميع العمليات الفنية للتغيير التنظيمي من تشخيص حالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التغيير الملائمة" . ويعتبر من أهم الضمانات المطلوبة لتحقيق برنامج التغيير، فهم عناصر محفزة وهم مؤسسو الجسر الذي تستطيع المنظمة أن تعبر من خلاله على الجهة المقابلة ويشخصون المشكلات ويحفزون الأفراد على التغيير ويعلمون على ترجمة الأهداف إلى تنفيذ. كما يعرفه Lvancevich,et al. (2005) "على أنه الشخص الذي يقوم بزمام المبادرة لإحداث عمليات التغيير وقد يكون من الأفراد العاملين من داخل المنظمة أو مستشارين من خارجها" وبعض المنظمات تستخدم نظاماً مختلطا من وكلاء التغيير من داخل وخارج المنظمة لإنجاح جهود التغيير.

ويصنف بير (2006) أدوار وكلاء التغيير والموظفين ومستوى مشاركتهم في برنامج التغيير بالشكل التالي رقم (9):



الشكل (10)

أدوار وكلاء التغيير في برنامج التغيير التنظيمي

** المصدر: (بير، 2006)

ويرى الباحث أن وكيل التغيير الخارجي قد يكون كارثيا على المنظمات الحكومية؛ لأنها أكثر تعقيدا لتداخل الكثير من المعوقات والإجراءات ولقوة الثقافة التنظيمية التي يمتلكها موظفو هذا القطاع، مما يجعل مهمة وكيل التغيير الخارجي صعبة ولا يتفق معها نجاح التغيير، وفقد تغيب عليه الكثير من الحقائق ودقائق الأمور ولا يفطن إليها إلا من هو بداخل هذا القطاع بخلاف قطاع منظمات الأعمال حيث يبدو الوكيل الخارجي أكثر نجاحا.

أسباب فشل جهود التغيير؟

يؤكد (2009) .Blanchard et al إن عملية التغيير ليست سهلة وإن 70% تقريبا من جهود التغيير تفشل أو تخرج عن مسارها والأهداف المخطط لها مما يجعل المنظمات تقع في مأزق خطير، حيث يؤدي فشل جهود التغيير إلى نتائج مدمرة على المنظمة، مثل انخفاض الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد إضافة إلى خسارة الوقت والمال وزيادة معدل الدوران الوظيفي في المنظمة.

وبخلاف مقاومة التغيير التي تعد أهم أسباب فشل جهود التغيير وضعف دعم الإدارة العليا وقلة الموارد الإدارية والمالية فإن هناك أسباباً أخرى لا تقل أهمية، حيث تظل عملية عملية صعبة ومعقدة ومكلفة باعتبار كل منظمة تواجه تحديات مختلفة، ولكل منظمة لها مبرراتها لإحداث التغيير وخاصة مع وجود عناصر مثل ما أشار إليها Cameron and Green (2012) وهي: إعادة الهيكلة وتغيير ثقافة المنظمة والاستعانة بمصادر خارجية لعمليات الأندماج والاستحواذ وقيادة التغيير وخاصة عندما يكون عدد الموظفين في المنظمة كبير، جميع تلك العناصر تجعل من عملية التغيير معقدة.

أما (2012) Bhakta يشير إلى أن سبب فشل غالبية برامج التغيير تعزى إلى نقص جهود إدارة التغيير أكثر من أي سبب آخر وأغلب الحالات كانت قصوراً في الفرق الموكل إليها بالتغيير لعدم معرفتهم أساسيات إدارة التغيير وكيفية تنفيد خطواتها وأيضا عدم معرفة الموظفين للأسباب الداعية للتغيير وعدم التواصل معهم أو مشاركتهم في العملية، بل إن عدم التواصل مع الموظفين في عملية التغيير يعد من الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها المنظمات. ويشاطره في الرأي ويلسون (1995) إذ لا يمكن تجاهل موضوع الثقافة التنظيمية وهو" كل ما يصدر من الأفراد في إحداث الفارق لعملية التغيير التنظيمي في المنظمات فلقد أصبح شعاراً "تغير الثقافة حل معظم المشاكل التنظيمية". ويؤكد المساد (2012) إن اتجاهات العاملين الإيجابية نحو التغيير مهمة ودقيقة باعتبارها الطريق لضمان إحداث التغيير فلا تكفي قيادة التغيير وحدها بدون تأمين الاتجاهات والقناعات وتحشيد الدافع القوي تجاه التغيير من قبل العاملين قبل الشروع بخطة التغيير.

ومن أسباب فشل مبادرات التغيير كذلك من جهة الموظفين والإدارة يمكن أن تلعب الإدارة الوسطى في المؤسسة دورا في هذا المجال، فإن الموظفين لا يكونون جاهزين للتغيير، ولا يقوم المدراء في الإدارة الوسطى بتقديم الدعم الكامل في مبادرات التغيير الاستراتيجية وإن المرؤوسين قد يظهروا مقاومة علنية أو خفية للتغيير مما يؤدي إلى وجود اخفاقات في عملية التغيير (Todnem and Burnes, 2013).

كما أن معظم مبادرات التغيير تفشل ذلك أن المديرين يشرعون في هذه المبادرات دون أدنى فكرة عما يحاولون تحقيقه أو الطريقة والكيفية التي سيقومون بها لإحداث التغيير، وما يحصل أن المدراء يقومون بالكثير من الجهد في حل المشكلات وذلك من خلال اتباع وإعادة محاولة استراتيجيات فاشلة (Blair and Meadows, 1996).

ويؤكد كمال (2013) إن عملية التغيير أيضا تطلب اتصالات داخلية فاعلة لتحقيق برامج وأهداف التغير سواء كانت الاتصالات رسمية أم غير رسمية التي يجب أن تتم من خلال قادة مهرة يمتلكون القدرة على الاتصال بفاعلية وكفاءة ولديهم التأثير على الأفراد العاملين مع توضيح الأسباب والحاجة للتغيير والاستماع لهم وإشراكهم في العملية التغييرية وبالتالي تفادي الصراعات ومقاومة التغيير التي قد تنجم من ضعف الاتصال بين الإدارة والموظف. وهذا أيضا ما ذهب إليه Wheelen and Hunger (2012) في أهمية الاتصال باعتباره ركنا هاما لفعالية إدارة التغيير، وقد توصل استطلاع حديث شمل (3199) من المديرين في مختلف أنحاء العالم إلى أن التواصل المستمر هو أكثر الطرق استخداما من قبل الشركات التي نجحت بتغيير نفسها، وهو يعني ضرورة إطلاع الموظفين على سبب إجراء التغييرات، وليس فقط من خلال الخطاب الشفهي بل كذلك من خلال برنامج التدريب والتطوير.

وعلينا أن نقبل حقيقة أنه ليس بمقدور جميع المنظمات إحداث تغيير تنظيمي ناجح أو تبني ابتكارات فعالة. ويعتقد بعض الباحثين بأن المنظمات التي لها أفضل الفرص للنجاح هي قليلة نسبيا وتنافس في الصناعات التي تكون نفقات التطوير فيها عالية نسبيا. فالمنظمات والشركات في هذه الصناعات قد مرت بتجارب التغيير لكي تستمر وتبقى ومن المحتمل أن تكون هذه الشركات هي الشركات التي ستستمر وستبقى خلال الربع الأول من القرن الحادي والعشرين (Lvancevich et al., 2005). فإن مديري التغيير الحالي والتغيير المستقبلي عليهم أن يطوروا طرقا ومنهجيات لتبني وتنفيذ الابتكار. فالمنتجات الابتكارية والعمليات والممارسات أصبحت هي القاعدة وليست الاستثناء، كما أن إدارة التغيير والابتكار أصبحت مترابطة كمسؤولية إدارية هامة في القرن الحادي والعشرين.

2-1-2 المبحث الثاني: أداء العاملين

المقدمة:

لم تصمد مبادئ المدرسة الكلاسيكية مع نهاية حقبة الثلاثينيات من القرن الماضي والتي افترضت أن الانسان اقتصادي وغير عقلاني، يشبه الآلة ويمكن السيطرة عليه من خلال الحوافز المالية،أمام المدرسة الإنسانية أو السلوكية التي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري الذي يفضي بدوره إلى زيادة الأداء في العمل وتحقيق أهداف المنظمة ومنذ تلك الحقبة وإلى عصرنا الحالي سادت مبادئ السلوك التنظيمي في المنظمات وأصبح الاهتمام منصب على دراسة السلوك وأداء العاملين بها.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين كثرعدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها وزاد معها عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم واتجاهاتهم، مما استدعى دراسة موضوع الأداء من قبل الباحثين بمزيد من الاهتمام، فشهدت بحوثا ودراسات مستمرة على نحو متزايد، محاولة التعرف على العوامل التي تحدد وتؤثر في عملية الأداء ومعرفة جوانب الخلل والعمل على تصحيحه بغية تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية من خلال كفاءة وفاعلية أداء أفرادها. فأياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمات، فهي تعول على أداء العاملين فيها، باعتباره بوابة العبور إلى النجاح والاستمرار والعامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستخداما في الحقل الإداري، مما جعل المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء واسعا، فتناولته البحوث والدراسات من زوايا مختلفة، نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء.

فيعرفه أبو النصر (2012) "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعني أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد".

عرفه Thomas (مشار إليه في: رضا 2003) "على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطا بالنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين النتائج والإنجاز من ناحية أخرى" إذ لا يجوز الخط بين السلوك والإنجاز والأداء إذ إن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف

الأفراد عن العمل أي أنه النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

ويرى الداوي (2010) أن الأداء مرتبط أحيانا بالكفاءة والفاعلية حيث تعني الكفاءة حسن استخدام الموارد والفاعلية تعني تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. لذا فالفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم كالأنسان والمال والمعدات والأساليب للحصول على النتائج المطلوبة أي العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها، أما الكفاءة فتهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للموارد للحصول على النتائج المرغوبة.

ويرى آخرون بأنه: مدى مطابقة العمليات الأنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة وتحديد أسبابها، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تؤدي إلى تجاوز ذلك القصور مستقبلا وعدم تكراره (الحسبان، 1999).

ويمكن للباحث استخلاص تعريف استنادا إلى التعريفات السابقة ويتفق وغايات الدراسة:

"هو ما يقوم به الفرد من نشاط أو أعمال بإيعاز من المنظمة يؤدي إلى محصلة نتائج تحقق أهداف التنظيم الذي يعمل به ويمكن على أساسه تقويم هذا الأداء ومكافأته".

عناصر الأداء

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء أوردها (النيمان، 2003) وهي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارة الفنية والخلفيات العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يتملكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة في التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإرشاد والتوجيه.

محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوة الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويشير الكثير من الباحثين إلى أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسين معا هما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس. أما بورتر وزميله ادوارد (المشار اليه بوخمخم وهروم، 2010) فقد قدما نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل تشكل محددات الأداء هي:

- الجهد المبذول: يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، أو درجة دافعيته.
- قدرات الفرد وخبرته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

العوامل المؤثرة في الأداء

يعد مستوى الأداء محصلة لعدة عوامل يتصل بعضها بالفرد كقدراته ومهاراته ويتصل بعضها بالتنظيم كوضوح المهام والتقنية المستخدمة في العمل، وقد قسمت هذه العوامل إلى مجموعات مختلفة منها وعوامل فنية وتشمل التقدم التكنولوجي ونوعية المواد المستخدمة وطرق وأساليب العمل، ومجوعة العوامل البشرية وتشمل المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ومجموعة العوامل التي تؤثر على رغبة الفرد في العمل كإرضاء حاجاته وتوقعاته كما أن هناك عواملاً أخرى لا تقل أهمية تؤثر على مستوى الأداء، حيث تنتج هذه العوامل من تفاعل خصائص الفرد المختلفة المتمثلة في العوامل الشخصية والعاطفية والاجتماعية مع خصائص الموقف كنظام التقييم بالعمل ومستويات الإشراف والمسؤولية والزملاء والمكافآت وسياسات المنظمة المختلفة (البطوش، 2007).

إدارة الأداء:

يعتبر مفهوم إدارة الأداء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم تقويم الأداء واستعلمت العبـــارة لأول مرة من قبل (Michael Beer وRobert Ruh) في مقالة منشورة عام 1976م، ثـــم أصـــبح معترف به في منتصف الثمانينيات، حيث نشأ من الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتخطيط ومكافأة وتقييم الأداء بدلا من أنظمة التقييم التقليدية التي أخفقت في تحقيـــق النتـــائج المتوقعـــة منهـــا (بوخمخم وهروم، 2010). ولضمان الحصول على أداء محقق لعنـــصري الكفـــاءة والفعاليـــة وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية لابد من إدارة لعملية الأداء.

عرف (2013) Aguinis إدارة الأداء: "بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطـــوير الأداء الفردي والجماعي للموظفين ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" .

أما (2004) Lvancevich عرفها "بأنها عملية يقوم بها المشرفون والمديرون علـــى وجـــه الخصوص للعمل على مواءمة أداء الموظف مع أهداف المنظمة". ويشير ذات الكتاب بأن معظم الخبراء يؤكدون بأن استراتيجية المنظمة يجب أن تتلاءم مع كفاءات المـــوظفين والأداء بغيـــة تحقيق الهدف العام وهو الربحية والنمو والتقييم الفعال .

كما يعرفها (2012) Bacal " بأنها عملية متواصلة ومـــستمرة، تنفـــذ بالاشـــتراك بـــين الموظفين ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التـــي يجـــب إنجازها" .

أما أبو النصر(2012) يشير إلى أنها "تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفـــة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضـــحة ومقبولـــة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليه وتقضي أساسيات إدارة الأداء بوجوب أربعة عناصـــر أساسية هي: التخطيط السليم والتنظيم وتوجيه أداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمنظمـــات وتقييم الأداء " .

يخلط الكثير من المديرين بين عملية تقييم الأداء وعملية إدارة الأداء ويعـــداهما عمليـــة واحدة، بينما في الواقع عملية تقييم الأداء تعد جزءاً أو خطوة مـــن نظـــام إدارة الأداء وإن تـــم إغفال باقي الأجزاء فسوف لن تحقق أهداف تقييم الأداء.

يشير هلال (1996) إلى أن عملية إدارة الأداء مثل أي عملية إدارية تتكون مـن أربعـة عناصر رئيسية وهي:

- تخطيط الأداء: تحديد الأهداف التي تنطلق من تحليل الأداء، تحديد المعايير والمقـاييس المستخدمة في قياس الأداء.
- تنظيم الأداء: توافر الهيكـل المناسـب، واللـوائح والقـوانين، تحديـد المـسؤوليات الاختصاصات، وجود نظام مرن للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء.
- توجيه الأداء: توجيه الفرد وإرشاده من بداية العمل وباستمرار ومتابعـة أداءه وأيـضا تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.
- تقييم الأداء: في نهاية عملية إدارة الأداء وتشمل جمع نتائج التقييم ومعرفة مـستويات الأداء.

والجدير بالذكر بأن تطبيق إدارة الإداء لها العديد من الفوائد الهامة في المنظمات منها مـا أشار إليها (Aguinis, 2013).

- تطبيق إدارة الأداء سوف يحفز ويضاعف أداء الموظف في المستقبل من خلال مراجعة التغذية الراجعة من التطبيق.
- يؤدي إلى مزيد من التوضيح في المهام والمعايير الخاصة بالعمل.
- تصبح الإجراءات الإدارية أكثر عدالة ومناسبة للموظف.
- تصبح أهداف المنظمة واضحة لكل الموظفين والوحدات الإدارية.
- يصبح الموظفون أكثر كفاءة وجاهزية للعمل في ظل تطبيق إدارة الأداء، عوضا عـن التقليل من سوء سلوك الموظفين داخل المنظمة.
- سهلت كثيرا عملية إحداث التغيير التنظيمي على اعتبار التغيير مرتبط بثقافة المنظمـة فبالإمكان تغيير الثقافة عبر معرفة الأداء ومستوياته.
- تعمل على تحفيز والالتزام وزيادة الرضا لدى الموظف داخل المنظمة.

تقويم الأداء – المفهوم والأهمية

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها حتى أصبحت عملية التقويم من العمليات الهامة والرئيسية للإدارة.ويشير البعض إلى أن عملية تقويم الأداء ممارسة قديمة عرفت في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري، كما تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية والممارسات الهامة التي تزود الإدارة بالمعلومات والبيانات يرتكز عليها متخذي القرار على التخطيط والرقابة.

يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الموظف طوال حياته الوظيفية، وهي نشاط تختص به إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتعاون فيه المديرون والموظفون لإنجازه، فهي تتطلب توافر المعلومات الكاملة ومعايير ومعدلات أداء يتم على أساسها الحكم على أداء الموظف لدى رئيسه، وكما تتضمن الحكم على أداء الفرد من الناحيتين الكمية والنوعية في ضوء الوقت المتاح وتكلفة أداء، وتشمل هذه العملية جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ويؤكد ديل وإيلز المشار إليه (باعمر، 2007) أن نظام التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدم معلومات عن مستوى الأداء وتتيح التنبؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير، كما تمد الفرد بالمعلومات عن أدائه الفعلي الجيد أو غير الجيد وعن رؤية المنظمة للفرد التي قد تختلف عما يراه أو يعتقده الفرد بشأن أدائه.

ولقد وردت عدة مفاهيم لتقييم الأداء تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها فذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا (الهيتي، 2010).

كما تعرف على أنها: دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مستوى كفاءتهم للقيام بوظائفهم الحالية، ومدى إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. أما البعض عرفها بأنها قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم (عبدالباقي، 2004).

أما عساف (1988) فعرفها بأنها" قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها أو محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية".

بينما عرفه دره والصباغ (1986)"بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".

يرى البعض أن تقييم الأداء يرتكز بشكل أساسي على كفاء وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه فالأول يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد والثاني يشير إلى القدرة على إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، لذا فأن المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ويجعل احدهما يعتمد ويتفاعل مع الآخر للحصول على تقييم الأداء المناسب وهو ما عبر عنه الأسلوب الياباني في الأداء بأنه "ينبغي على الفرد العامل أن يعمل الشيء الصحيح صحيحا من أول وهلة" (حمود والخرشة، 2011).

مستويات تقويم الأداء

يمكن تقسيم تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو الآتي (مخيمر وآخرون، 2000):

- **الأداء الفردي**

وهي الأعمال التي يمارسها الموظف للقيام بمهامه ومسؤولياته الوظيفية وصولا إلى تحقيق الأهداف الموضوعة والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه، من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس.

- **أداء الوحدات التنظيمية**

وهي عبارة عن الوحدات الإدارية التابعة للمنظمة سواء بداخلها أو خارجها وتشمل مواضيع القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الوحدات التنظيمية فترتكز على درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظام إنتاج المخرجات ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات. ويقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية.

- **الأداء المؤسسي**

هو محصلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحـدات التنظيميـة، بالأضـافة إلـى أخـذه في الاعتبار المـؤثرات الداخليـة المتعلقـة بالمنظمـة والمـؤثرات الخارجيـة الاجتماعيـة والاقتصادية والثقافية، أي إنه المنظومـة المتكاملـة لنتـائج أعمـال المنظمـة فـي ضـوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، فهو النتيجـة النهائيـة التـي تـسعى المنظمـة للوصول إليها. ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل مـن أجهـزة الرقابـة المركزيـة وأجهـزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية.

أهداف تقويم الأداء وفوائده

الأهميـة التـي تنطـوي عليهـا عمليـة تقـويم الأداء يمكـن أن نوجزهـا فـي الآتي:- (حمود والخرشة ، 2011)

- يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد الحاجـة المـستقبلية للقوى البشرية.
- تحسين الأداء وتطويره: عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحـسين الأداء وتطـويره إذ تساعد الإدارة العليا على معرفة نقاط القوة والضعف لدى أداء الأفراد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديـد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير الأداء.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: التقييم يبين بوضوح مـستوى الإنجـاز الفعلـي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات الوظيفة بدقة، بالتالي يجب أن يستند نظام الحوافز والمكافآت على الجهد المنجز.
- تقييم الأداء يساعد الإدارة العليا في التعرف على مستوى المهارات والقدرات المتـوفرة لدى أفرادها بالتالي يمكن الإدارة من خلال التقييم في إنجاز عمليات النقل أو الترقية أو الفصل.
- التقييم يوفر معلومات حول مكامن الخلل والضعف في السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بالعمل.

ويضيف همشري (2001) إلى ما سبق أن عملية تقويم الأداء تسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد والأهداف تتعلق بالفرد والمنظمة منها ما يلي:

- تحسين علاقات العمل، فعندما يشعر المرؤوسون بأن جهودهم وطاقتهم المبذولة محل اهتمام وتقدير من المشرفين والمديرين يتولد لديهم مزيد من الدافعية للعمل ويسود بينهم التفاهم والعلاقات الحسنة.
- تنمية كفاءة المشرفين والمديرين، إذ يعمل على إكسابهم مهارات الرقابة الفعالة والمستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة، بتنمية ملكة التقدير والحكم السليم على أداء الموظفين.
- رفع الروح المعنوية للموظفين، فوجود نظام تقييم رسمي قائم على العدالة والموضوعية، يبعث الثقة في نفوس المرؤوسين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أسس الكفاءة والجدارة، الأمر الذي يزيد رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

مبادئ تقويم أداء العاملين وهي:

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقويم أداء العاملين ومن أهم هذه المبادئ مما يلي (عباس، 2011):

1- بناء معايير الأداء Establishment of performance Criteria:

لا بد من إرساء معايير للأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة بالاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، وتختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظيفة وطبيعة عملها إذ هناك وظائف لها معايير كمية مثل خطوط الإنتاج ووظائف لها معايير نوعية كالوظائف الإدارية والبحثية.

2- الصدق Validity:

يقصد المقياس إمكانيته في القياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء وبمعنى آخر معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه.

3- الثبات Reliability:

وتعني الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل اشخاص متباينين، أي إن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

4- **التميز Discriminating:**

ويشير إلى امكانية المقياس على تمييز وإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة تميز أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

5- **سهولة الاستخدام Easiness:**

ويعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

معايير تقويم الأداء

إن عملية التقويم تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المنظمة وتنقسم معايير القياس إلى خمسة أنواع: معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين وأخيراً معايير القيم المعنوية وتتعلق بمحالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم في المنظمة والرضا الوظيفي وغيرها (عليان، 2007). ويجب أن تلائم المعايير المستخدمة طبيعة العمل المراد تقييمه، ومراعاة قدرات ومؤهلات العاملين المراد تقويم إنجازهم، كما يراعى عند تصميم المعيار سهولة استخدامه ووضوح ودقة عباراته مع الأخذ بالاعتبار مدى الفوائد التي يحققها في حال استخدامه، وأن يراعي كذلك كل من المقيّم والمنظمة والموظف بحيث يعكس بدرجة كبيرة حيادية التقييم وفوائده للمنظمة وأهميته للفرد (اللوزي، 2007).

ونوه رضا (2003) إلى أنه حتى تحقق فعالية نماذج القياس ويكون ذا أثر إيجابي فعال لقياس الأداء ينبغي أن تكون المقاييس مرتبطة بطبيعة الوظيفة وما تتضمنه من واجبات ومهام تكون الأساس الذي عليه ينبغي وضع مقاييس الأداء.

خطوات تقويم الأداء: (Mondy, 2002)

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تقييم الأداء،تعد هذه الخطوة مهمة لنجـــاح عملية التقويم.

2- وضع معايير الأداء: ويجب أن تكون هذه المعـــايير وفقـــا للأهـــداف الاســـتراتيجية للمنظمة ويجب أن يتم التعاون والمشاركة فيما بين المنظمة والعاملين حول الاتفـــاق على المعايير، وتعيين الأهداف القابلة للقياس.

3- تقويم الأداء الفعلي: يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء.

4- مرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: من خلال مصادر المعلومات المستخدمة من قبل المديرين في عملية القياس الأداء الفعلي يتم مقارنة بالمعايير الموضوعة مسبقا بالأداء الفعلي.

5- مناقشة التقويم مع الموظفين وإجراء التغذية العكسية: يحتاج كل عامل معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في الأداء وبلوغه المعايير المطلوبة.

كما يجب الأشارة إلى أن عملية التقييم بالغة الصعوبة ومعقدة لأنها تنطوي عليها نتائج وذلك للأسباب التالية كما أوردها سيرلاقي (1991):

- تخدم عملية التقويم عدة أغراض بدءا بتقويم قرارات الاختيار (التوظيف) وانتهاء بقياس رئيس المنظمة وقياس جهود التدريب والحوافز والمكافآت وغيرها.... الخ.
- عملية التقويم صعبة بسبب وجود العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء بما في ذلك العوامل البيئة والتنظيمية والفردية.
- هناك العديد من المشكلات الأخلاقية والقانونية والعاطفية تنشأ عن تقويم الأفراد.

يتضح مما سبق ذكره أن عملية التقويم الأداء تمثل إحدى العمليات الإدارية التي لا غنى عنها في المنظمات، حيث يتحدد من خلالها مدى كفاءة الفرد، فهي عملية مخططة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة، كما تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير التنظيم للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، وتسعى هذه العلمية إلى معرفة جوانب القوة والضعف في أداء الفرد والتنظيم لأغراض تقويمها وتعد بمثابة دليل الاسترشاد في عمليات الإصلاح الإداري (اللوزي، 2007).

طرق تقويم الأداء

هناك العديد من طـــرق التقـــويم تختلـــف وتتـــابين كـــل طريقـــة بـــاختلاف طبيعـــة الوظيفة ونوعية نشاط المنظمة وأيـــضا الأهـــداف التـــي يـــسعى إليهـــا التقيـــيم، فتقيـــيم أداء الوظائف الأنتاجية أو الخدمية يختلف عـــن تقيـــيم الوظـــائف الإداريـــة. فـــضلا عـــن عـــدم وجود معايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمـــة الواحـــدة ويمكـــن تقـــسيم طـــرق التقييم إلى نوعيين رئيسيين هما:

1- الطرق التقليدية في التقويم :

- طريقة الترتيب العام: Ranking method

وهي من أقدم الطرق وأبسطها، وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين وينتهي المقوم إلى قائمة يرتب فيها المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا ومن عيوب هذه الطريقـــة انهـــا لا تعطي صورة دقيقة عن أداء العاملين (الصيرفي، 2010).

- طريقة التوزيع الاجباري Forced distribution method

تعتمد هذه الطريقة على فكرة المنحى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع مثلا نسبة (10) من ذوي الكفاءة المرتفعة في أحد جانبي المنحى ويضع (10) من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخـــر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفـــاءة العاديـــة والمتوســـطة فـــي وســـط المنحـــى (عليان، 2007).

- طريقة التقييم البياني Graphic rating scale

ويطلق عليها أيضا طريقة الصفات أو السمات (Characteristic Method) تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالا وشيوعا في منظمات القطاع العام وتقوم على أســـاس تقيـــيم الموظـــف بالاعتماد على مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يتطلبها العمل الكفء مثل كمية العمل، التعاون، المواظبة، الدقة، وغيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضـــعيف وينتهي بتقدير ممتاز (عليان، 2007).

وتتم عبر خطوات تحديد النقاط المعيارية كل مستوى من المستويات وتعطـــي درجـــات مقابل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم بعدها يقوم المقيم بجمع النقاط التي حـــصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي ليصار إلى تحديد المستوى التقييمي للموظف، بالرغم مـــن

سهولة هذه الطريقة إلا أن بها عيوباً منها عدم تحقيقها للعدالة والموضوعية و تأثرها بسلوكية المقيم من حيث التشدد أو التساهل (حمود والخرشة، 2011).

الطرق الحديثة للتقييم:

-طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives

في هذه الطريقة يجتمع الرئيس المباشر بالمرؤوسين في وضع الأهداف والمجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤولياتهم والمعايير التي تستخدم لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف مع تحديد مدة زمنية للإنجاز، وعند انتهاء المدة المحددة يتم تقييم المرؤوسين من خلال النتائج على أساس ما تم إنجازه وليس على كيفية الأنجاز، لذلك يطلق عليها البعض التقييم على أساس النتائج (بن عنتر، 2010).

-طريقة قوائم المراجعة Check lists

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في تقييم الأداء، حيث يتم إعداد هذه القوائم بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء القائمين بالتقييم وذلك بإعطاء تقرير شامل عن أداء المرؤوسين على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا الأداء، وتحتوي القائمة على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف وأدائه، ويطلب من المقيم وضع علامة أمام كل سؤال حسب رأيه، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيمة لكل سؤال لا يعلمها القائمون بالتقييم تقليلا لاحتمالات تحيزهم (DeCenzo and Robbins, 2002).

-طريقة الأحداث الحرجة Critical incident appraisal

تعتمد هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم، ويقوم الرئيس المباشر بتدوين الإحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها الموظف أثناء تأديته لعمله، وتساعد هذه الطريقة على بيان نقاط القوة والضعف أما من عيوب هذه الطريقة أنها تتسم بالرقابة الشديدة، كما قد تنتج عنها علاقات شخصية بين الرئيس والمرؤوسين من قبل الرئيس الأمر الذي قد يؤثر على أداء العامل أو الموظف (اللوزي، 2007).

-مراكز التقييم Assessment Center

يعتبر استخدام مراكز التقييم من الوسائل الحديثة لتقييم الأداء سواء الأداء الفردي أو المؤسسي وعادة ما تكون هذه المراكز متخصصة من خارج المنظمة وتلجأ إليه حينما لا يتوفر متخصصين لعملية التقييم ومن جانب آخر لضمان الحيادية والموضوعية في عملية التقييم،

وعادة ما تتم الاستعانة بهذه المراكز لأغراض الاختيار والتعيين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وتصميم الاحتياجات التدريبية (مركز العربي للتقييم، 2013)، كما تلجأ العديد من المنظمات الكبرى إلى مراكز التقييم بشكل واسع للتعرف على مستويات الأداء في المنظمة والتنبؤ بشكل دقيق بمستوى الأداء الوظيفي ومدى نجاحه في وظيفته وذلك لشغل الوظائف القيادية في المنظمة أو للترقي لمناصب أخرى (Wheelen andHunger,2012).

- مراقبة الأداء الالكترونية: Electronic Performance Monitoring (EPM)

نظام التقييم عبر مراقبة الأداء الكترونيا يعتمد على استعمال تقنية شبكة الحاسوب وتتم من خلال قيام المدراء بمراقبة حواسيب الموظفين. وبالتالي فإن هذا النظام يسمح للمدراء بمراقبة الموظفين والاطلاع على دقة عملهم والوقت الذي يقضونه في العمل على الشبكة. كما يمكن لهذا النظام أن يحسن الإنتاجية حيث يمثل تغذية راجعة مستقبلية للأداء يمكن المشرفين وبشكل الكتروني أن يراقبوا كمية ونوعية العمل الذي ينتجه الموظف وهذا يشكل مؤشرا موضوعيا عن أداء الموظف يتميز بتوفر المعلومات المباشرة (Dessler,2013)

-تقييم العاملين بـ 360 درجة 360° Performance Evaluation

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة في التقييم، وتتم من خلال تقييم الموظف استنادا على من حوله من جهات عدة: فيتم تقييمه من مديره ومن زملاء العمل من هم من نفس مستواه الوظيفي ومن جهة العملاء أو المراجعين أو الموظفين الآخرين،وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات مما يحقق للموظف تقييماً صادقا وعادلا ويمكن المنظمة والموظف على حد سواء من معرفة جوانب الضعف في الأداء وتقويمه.ولقد شاع استخدام هذه الطريقة في العديد من الشركات حيث تقدم صورة واضحة من خلال تجميع تقييمات الأداء عن السلوك الإنساني في العمل وكيف يكون أداء العاملين من مختلف الزوايا (Fisher et al., 1999).

معوقات قياس وتقويم أداء العاملين (الهيتي، 2010)

1- المشاكل الذاتية:

- خصائص المقوم: تتعلق بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم وبشكل مباشر أو غير مباشر فيختلف خبرة المدير المقوم عن حديثي الخبرة الذين قد يميلون إلى القسوة والصرامة بعكس ذوي الخبرة الإدارية الذين قد يتمتعون بالإدراك والتفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: يميل البعض إلى الرفق في عملية التقويم والتساهل مما ينعكس على نتائج التقويم ويفقد الهدف الأساسي منها.
- تأثير الهالة: تظهر بسبب تأثر القائم بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج غير صادقة.
- النزعة المركزية: وتسمى أحيانا الميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار احكام متوسطة وعامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ.
- الأولية والحداثة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقويم التي تمتد لفترة طويلة إذ يعتمد القائم بالعميلة إلى الأخذ بالأداء الأولى للفرد دون الأخذ في الاعتبار التطورات التي قد تطرأ على تقدم أداء العامل.
- التحيز الشخصي: انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوّم أداءه يجعل عملية القياس بعيدة عن المصداقية.

2- المشاكل الموضوعية:

عدم الوضوح في تحديد أهداف التقويم أو سوء اختيار معايير التقويم أو اختيار التوقيت الخاطئ للتقويم أو عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

تقويم الأداء الموظفين في الوزارات الحكومية في سلطنة عُمان:

تستخدم طريقة السمات أو طريقة التقييم البياني Graphic rating scale لتقويم أداء الموظفين في الوزارات الحكومية في سلطنة عُمان، وتعد هذه الطريقة الأكثر شيوعا في تقييم موظفي الخدمة المدنية في الدول العربية... وبالرغم من انتشار هذه الطريقة، الا أنه لا يعني أنه النظام الأمثل، حيث تتيح هذه الطريقة تداخل مجموعة من العوامل في عملية التقويم أهمها التقدير الشخصي والتحيّز وعدم الموضوعية. كما أن العمل الإداري في الغالب يتسم بطابع الأنتاجية غير الملموسة ومعظم الوظائف الإدارية تعتمد على الطاقة الذهنية بالتالي يصعب على المقيم تقويم الأداء فيها ومن ثم تخضع أحيانا للحكم والرأي الشخصي للمقيم (شيبان، 1980).

ولقد أوضح المرسوم السلطاني رقم (120/ 2004) من قانون الخدمة المدنية لموظفي الجهاز الحكومي في سلطنة عُمان في مادته رقم (20) ما يلي:

تُعدُّ عن الموظفين تقارير تقويم أداء وظيفي وفقا لنظام قياس كفاية الأداء التي تضعه وزارة الخدمة المدنية بما يتفق مع طبيعة العمل بالوحدات ويخضع لهذا النظام جميع الموظفين عدا شاغلي وظائف الدرجة الخاصة والخبراء والمستشارين". أما المادة التي تليها رقم (21) فتشير إلى أن يكون تقدير الكفاية بمرتبة (ممتاز) أو (جيد جداً) أو (جيد) أو (ضعيف). ولقد بينت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادرة عام 2010 عملية توزيع درجات تقييم أداء الموظفين في الجهاز الحكومي وفقا لما يلي:

- ممتاز من (90 –100).
- جيد جدا من (80– أقل من90).
- جيد من (70– أقل من 80).
- متوسط من (55– أقل من 70).
- ضعيف أقل من (55).

كما يشير دليل تقويم الأداء الوظيفي (وزارة الخدمة المدنية، 2010) إلى أن المعيار الأساسي في تقويم الأداء الوظيفي هو (الأداء العادي) للموظف الذي يتحقق من قيامه بأعباء الوظيفة وفقا لما هو محدد ببطاقة وصف الوظيفة المعتمدة وفي ضوء المعايير ومستوى الأداء المطلوب.

وينقسم إلى ثلاثة نماذج وفق طبيعة الوظائف:

الأول: لشاغلي الوظائف الإشرافية ويقصد بها مجموعة من وظائف الإدارة العليا والوظائف التخصصية، والمساعدة والتي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة والاشراف المباشر على أداء المرؤوسين.

الثاني: لشاغلي الوظائف التنفيذية: وهي الوظائف التي من طبيعة أعمالها واختصاصها القيام بمهام تنفيذية تخصصية أو مساعدة ويتولون أداء واجباتهم ومسؤولياتهم وفق الأنظمة واللوائح وتوجهات الرؤساء المباشرين دون القيام بمهام إشرافيه.

الثالث: لشاغلي الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة: ويشمل الوظائف التي من واجباتها ومسؤولياتها الاشراف أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تحتاج إلى معرفة بأصول الحرفة أو أعمال لا تتطلب سوى مجهود بدني ولا تحتاج إلى مهارات فنية أو مهنية مثل (رئيس عمال، سائق، نحار، سباك، مراسل،... وغيرها).

كما يتعين أن يكون لكل رئيس مباشر سجل خاص يرصد فيه ملاحظاته عن أداء مرؤوسيه طوال العام سواء كانت الملاحظات إيجابية أو سلبية طبقا لأحكام المادة: (19) من اللائحة التنفيذية الصادر بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (9/ 2010). وبالرغم من إدخال التعديلات والتحسينات على نظام تقويم الأداء الوظيفي لموظفي الجهاز الحكومي عام 2010 م. إلا أن فعالية التقويم وأهداف التقويم تظل لا تحقق أهداف رفع الأداء أو موضوعيتها، حيث ظلت أهداف التقويم محصورة بشكل رئيسي في منح العلاوات الاستثنائية والترقية إلى وظيفة أعلى، بينما أهداف التقييم كما هو معروف لها أبعاد ومجالات أخرى أكثر أهمية للمنظمة.

العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين:

سبقت الأشارة إلى أن عدداً من الكتاب والباحثين صنفوا حقل التغيير التنظيمي كأحد فروع السلوك التنظيمي أي "سلوك الأفراد داخل المنظمة"، فأغلب الباحثين أوردوا فصلا عن التغيير في مادة السلوك التنظيمي وتلك دلالة واضحة على أن التغيير مرتبط بسلوك العاملين وثقافة المنظمة، اللذان يعدان مدخلا أساسا لنجاح عملية التغيير فبدون قابلية هؤلاء الأفراد واستعدادهم لتنفيذ عملية التغيير لن تخطو المنظمة خطوة واحدة. وبالرغم من قلة الدراسات التي تتحدث بشكل مباشر عن العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث جاءت اغلب الدراسات وخاصة الأجنبية منها تبحث عن العلاقة بين التغيير والأداء المؤسسي للمنظمات إلا أنه يظل أداء العاملين عنصراً رئيسياً للأداء المؤسسي حيث يبدأ وينتهي منه. وسوف نحاول تسليط الضوء حول تلك العلاقة من خلال إطلاع الباحث على أدبيات الدراسات الأجنبية والعربية منها.

بحكم بيئة المنظمات التي أقل ما توصف بالمنافسة الشرسة، البقاء بها للأقدر على التغيير المدروس والابتكار والتحسين المستمر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن معدل التغييرات التنظيمية في القرن (21) سيزاد بوتيرة اسرع مع زيادة التطور التكنولوجي وانتشار المنظمات العالمية وتشابك هياكلها التنظيمية وثقافتها المتنوعة. وتقادم طرق ونماذج وأساليب الإدارة التي كانت سائدة خلال (20) سنة الماضية، سيتحتم استبدالها بما ينسجم مع متطلبات وتحديات العصر وفي المقابل ترافق التحديات التي تواجه إدارة أداء العاملين في المستقبل حيث تحمل الكثير من المصاعب ومن أهمها التغييرات في متطلبات أنظمة العمل والاتجاهات والقيم الفردية للعامل وعدم التجانس مع القوى العاملة المختلفة في المنظمة، وكذلك التسارع التكنولوجي وبالتالي فإن فعالية أداء العاملين في المستقبل ترتبط بمدى قدرة العاملين على المواءمة والتأهيل لمواجهة هذه التغييرات المتسارعة،" وستظل الإدارة الفاعلة لأداء العاملين نحو التغيير هي مفتاح المنظمة الناجعة" (Smither and London, 2009).

إن من أهم أهداف التغيير التنظيمي رفع الأداء باعتبار أن أداء العاملين الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعة ومراقبة الأداء بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها" (اللوزي، 2007)، كما يعمل التغيير على زيادة مستوى الأداء في المنظمة من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء وأيضا معرفة نقاط القوة وتأكيدها من خلال عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الولاء

والارتباط بالعمل (العميان، 2008).وهذا ما ذهب إليه الشريف الذي أورده البلوي (2005) بقوله "إن مدخل أداء العاملين يعد أحد أبعاد ومجالات التغيير التنظيمي الرئيسية ويرى أنه يجب استثمار مهارات الأفراد في المنظمة لتحقيق نجاح التغيير أما بإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة أو تدريب العاملين الموجدين على رأس العمل".

وفي دراسة حديثة أجراها Mat (2010) على عدد من الشركات الماليزية أكدت جود أثر إيجابي بين التغيير التنظيمي والأداء وان السبب الرئيسي وراء إحداث التغيير يعود إلى انخفاض معدلات الأداء في تلك الشركات.

لا شك أن إحداث التغيير سوف يوفر عمليات تطوير واصلاح المشكلات التي تواجهها المنظمة كما تدفع بالمنظمة إلى تجديد الحيوية وتبديد روح اللامبالاة والسلبية والروتين (السكارنه، 2013)، وبذلك سيتحرك دولاب العمليات باتجاه أداء عالٍ للمنظمة يبدأ من أداء العاملين وصولا إلى أداء مؤسسي فعال، فالفرد يعد الدعامة الأساسية للتغيير . ويشير William (مشار إليه في: السويدان، 2001) إن التغيير يتعلق بتغيير الأداء المؤسسي فكلما كانت الرابطة أوضح بين ما نعمل والنتائج المحققة كلما أوجدنا المزيد من الهمة والعطاء والحماس خلال عملية التغيير والعكس سوف يواجه بالمقاومة أو اللامبالاة.

ويقدم سميث (2001) عدداً من المبادئ لإدارة كل من التغيير والأداء:

- اجعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظمتهم واسهاماتهم في النتائج على هذا التغيير
- اعمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركونك المسؤولية في إحداث التغيير فيجب ان يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية أحداث سلوكهم
- تأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغيره على غرض ونتائج المنظمة ككل، فيحب أن تساعد الأفراد باستمرار على ربط جهودهم بالصورة العامة للمنظمة
- استخدم أداء الفريق لتدفع التغيير عندما يكون ذلك مطلوبا فلا يوجد ما هو أحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.

ويمكننا القول إجمالا إن عمليات التغيير التنظيمي في المنظمات تتحرك بصورة إيجابية من أداء العاملين فكلما كانت المنظمة قادرة على إحداث التغيير المخطط والمدروس جزئياً أو كلياً أو في أحد أبعاد التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، العمليات وغيرها...) كان أداء العاملين يتصف بالكفاءة والفعالية وكلما كان هناك جمود واستمرار على نفس النهج في الأبعاد المذكورة كان الأداء يتجه إلى الاسوأ أو التدني وهذا ما أشار إليه تحديدا Bill (مشار إليه في: الدحلة، 2001) بقوله عندما ينخفض مستوى الأداء بشكل ملحوظ يدل على مقاومة للتغيير بالتالي يجب متابعة الأداء باستمرار حتى لا نصل إلى درجة اللاصعود ويصبح غير قابل للتحسين".

وفي المقابل يمكن اعتبار معدلات أداء العاملين عاملا هاما في استشعار الحاجة إلى التغيير في المنظمات وخاصة الحكومية فكلما كان هناك انخفاض في الأداء فذلك مدعاة للتغيير التنظيمي.

2-1-3 المبحث الثالث: التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية

المقدمة:

إن هذه الدراسة تتمحور حول التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية فوجد الباحث أنه من المناسب التطرق إلى كيفية إحداث التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية لندرة الدراسات العربية منها والأجنبية – حسب علم الباحث – التي تشير إلى الاليات والاستراتيجيات الخاصة بعملية إدخال التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية. ومن خلال هذا المبحث سيتم تسليط الضوء حول نموذج مقترح – من وجهة نظر الباحث – حيث لا يمكن الجزم بأن نماذج التغيير التي تم تطبيقها على منظمات الأعمال ستكون ذات جدوى في المنظمات الحكومية فهي تختلف عن منظمات الأعمال مهما حاولنا التقريب بينها فسيظل البون شاسعا وكبيرا، على الأقل من ناحية التطبيق وتقدير كل خطوة من خطوات التغيير.

كما يجب التعامل مع الكثير من المحددات والقيود التي تدفع إلى الركون والمحافظة على الوضع الراهن وتفضيل الاستقرار في المنظمات الحكومية وعدم التغيير، ولقد أوضحت الدراسة التي أجراها القحطاني (2008) على الوزارات الحكومية السعودية إن أهم المعوقات التي تعيق التطوير والتغيير في الوزارات الحكومية، جاء بعد الجوانب الإدارية ويشمل الإجراءات الروتينية والجوانب المالية والتشريعية كأهم عائق تجاه التغيير، ثم بعد تنمية الموارد البشرية والمعوقات السلوكية، ومن ذلك يرى الباحث إن أهم المحددات والقيود تتشكل من الآتي:-

- محددات مالية: عملية التغيير معقدة ومكلفة ومستمرة وتحتاج إلى موازنة تمتد فترة طويلة من الزمن فأي عملية تغيير سواء كانت في المعدات أو الأجهزة أو أساليب العمل أو تأهيل وتدريب الأفراد، سوف تكون مكلفة وهذا ما لا تتحمله المنظمات الحكومية التي عادة ما تكون لها موازنات محددة مرتبطة بموازنة الحكومة المركزية السنوية.

- محددات تشريعية: أي تغيير في هياكل هذه المنظمات أو تعديل في أنظمة العمل، سوف يتطلب تغييراً في البنية التشريعية مما يتطلب وقتا وإجراءات

مطولة من قبل الجهات التـشريعية للموافقـة علـى إجـراء التعـديلات القانونيـة لتتوافق مع متطلبات التغيير.

- محددات سلوكية : تظل المنظمات الحكوميـة فـي الـوطن العربـي تعـاني مـن ترهل اداري وتضخم في الهياكل التنظيمية، وهـذه حقيقـة لا يمكـن تجاهلهـا أو إنكارها، فإن العاملين في هذه الوحدات ألفـوا مـا تعـودوا عليـه وتكيفـوا معـه لسنوات طوال، وأي تعديل أو تغيير في طبيعة العمـل أو أي جـزء منـه سـيقابل بمقاومة شديدة تكاد تكون أقوى منها عـن منظمـات الأعمـال مما يـؤدي إلـى فشل عملية التغيير. ومن جانب آخر نجـاح التغييـر يقابـل بالمكافـأة، والأفـراد في المنظمات الحكومية سيكونون مدركين إن أي تغيير فـي المنظمـة لـن ينـالهم منه أي حوافز مادية، لذا لا طائل من هذا التغيير بالنسبة لهم.
- محددات قيادية:أصبح القطاع الحكومي في الـوطن العربـي وخاصـة فـي العقـد الأخير غيـر جـاذب وطـارد للكفـاءات البـشرية والقياديـة، وأصـبح القطـاع الخاص منافساً شرساً ومتفوقاً في تقديم الامتيـازات والحـوافز المتتاليـة، بعكـس القطاع الحكومي الذي عادة ما يتصف بـالجمود فـي الرواتـب والحـوافز، ممـا سهل على القطاع الخاص استقطاب الكفـاءات مـن القطـاع الحكـومي وخاصـة في المستويات الإداريـة الوسـطى والعليـا. ممـا جعـل عمليـة التغييـر فـي المنظمات الحكومية تبدو صعبة المنـال لعـدم وجـود فـرقٍ متخصـصة وقـادة قادرين ومؤثرين في إحداث التغيير. ولسان حالها يقول" يبقـى الوضـع علـى مـا هو عليه" بدل المخاطرة وتعريض الوحدة للخطر.
- محددات المنافسة: هذا القطاع هو الجهـة الوحيـدة التـي تتـولى تقـديم الخـدمات الرئيسية للمواطنين وليس أمامه أي خيار في طلب الخدمـة سـوى مـن الحكومـة بالتالي لن تتولد أي منافسة فيما لو اصـحبت الخـدمات المقدمـة دون المـستوى، بالتالي لن يكون هناك حافز باتجاه التغيير.

بالاطلاع على عددٍ من الدراسـات منهـا: اللـوزي (2012)، والـسكارنه (2013)، وبومدين (2009)، والسحيم (2011)، القحطـاني (2008). أمكـن تحديـد أربعـة عوامـل رئيسية لإحداث التغيير في المؤسسات الحكومية وهي:-

- دعم الإدارة العليا والقيادة: يعتبر أهم عنصر في منظومة التغييرعلى اعتبار إن الإدارة العربية جبلت على القيادة وعدم التشاركية في اتخاذ القرار وعلى سطوة وتأثير القيادة في إدارة التغيير.

- الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير: يمثلان عنصران هامان ويجب اعطاؤهما الأهمية والمعالجة في المنظمات الحكومية فهما أكثر العناصر تأثيرا في إفشال جهود التغيير.

- التكنولوجيا والابتكار: يجب تسريع وتيرة إدخال هذين العنصرين في المنظمات الحكومية، فهما يدفعان بعملية التغيير للنجاح والحيوية ويوفران الوقت والكلفة والدقة والجودة في إنجاز الخدمات كما يعملان على إحكام المراقبة على المدخلات والمخرجات لهذه الوحدات.

- المورد البشري: ايلاء هذا المورد بالتدريب والتأهيل والحوافز ليتكيف مع متطلبات التغيير، حيث يعاني القطاع الحكومي في المجمل من غياب التخطيط في الاحتياجات التدريبية والتخطيط في المسارات الوظيفية وقلة الحوافز. وفي حال عدم قدرة الموظف على مجاراة عمليات التغيير في المنظمة فسوف تفشل جهود التغيير.

النموذج المقترح لعملية التغيير في المنظمات الحكومية:

ينطلق هذا النموذج من المفاهيم الرئيسية التي تم التطرق إليها في المبحث الأول من هذه الدراسة إلا أنه يختلف عنها في أولويات وتقدير كل خطوة من خطوات التغيير بما يتفق مع طبيعة وتعقيدات هذا القطاع. لذا يقترح الباحث الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** الاحساس بالحاجة إلى التغيير وإيمان الإدارة العليا بوجوب إحداثه:- حيث إن التغيير لا يولد من فراغ ولا بد أن يكون وفق متطلبات، من خلال تنبي استراتيجية داعمة من الإدارة العليا إلى أسفل مستويات الإدارية على الأقل في مراحله الأولى ثم يكون تشاركيا بين المستويات.

- **الخطوة الثانية:** تشكيل فريق عمل لقيادة التغيير:- توكل المهمة إلى فريق من الإداريين المتمرسين ذوي الكفاءة والخبرة لتشخيص المشكلات التي تعاني منها المنظمة وجمع المعلومات اللازمة.

- **الخطوة الثالثة:** تشخيص المشكلة وحشد الإمكانيات والاتصال:- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلات التنظيمية وتحديد مجالات التغيير في المنظمة هل هي جزئية أم شاملة وحشد الإمكانيات وتسهيل عمل الفريق وإجراء اتصالات مكثفة مع العاملين لبيان أسباب التغيير المقترحة واطلاعهم على الفوائد التي سوف تجنيها المنظمة والعاملين من عملية التغيير، والاستماع إلى آرائهم لتسهيل العملية ومشاركتهم في التنفيذ؛ مما يقلل عملية المقاومة فيما بعد.

- **الخطوة الرابعة:** التنفيذ والمتابعة: وضع خطة لتنفيذ التغيير وملاحظة ردود الأفعال الصادرة من مقاومة التغيير والتعامل معها.

- **الخطوة الخامسة التقييم والاستمرار:** لا بد من تقييم عملية التغيير لمعرفة مكامن القصور وتصحيحها وأيضا الاستمرار في عملية التغيير فهي عملية مستمرة لا تنتهي.

ويشير ناصر (2007) إلى أمر هام في التعامل مع واقع التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية بقوله" أنه ما يزال تطبيق منهج التغيير والتطوير التنظيمي وتقنياته محدودا في المنظمات الحكومية في الوطن العربي وفي بداياته وستبقى نتائجه محفوفة بالمخاطر، نظرا لضعف الوعي التنظيمي بشكل عام والسلوكي بشكل خاص واختلاف منهج تطبيق التغيير التنظيمي عن النظري" وهذا ما أكده أيضا Andrew and Sun (2011) إن التغيير هو عبارة عن عملية مستمرة غير قابلة للانتهاء في حياة المنظمة. وعلى الرغم من إمكانية القيام بالتنبؤ والتحكم بعملية التغيير التنظيمي إلا أن عملية التغيير لا تحدث بطرق متوقعة وتحدث الإخفاقات في نماذج التغيير عندما تكون هناك فجوة ما بين النموذج النظري والتطبيق الفعلي للتغيير.

2-2 ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة العنزي (2004) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور - الرياض، كما هدفت إلى بيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إدارة مرور الرياض، ولقد قام الباحث بتطوير استبانة وزعها على عينة الدراسة البالغ عددها (826) ومنها استرد (576) ليكون (521) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:- تبين وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في إدارة مرور الرياض حيث أدى إلى تحسين أداء العاملين، كما بينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي).

2- دراسة الغيلاني (2005) بعنوان: "إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير بصفة عامة، وجهود إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بصفة خاصة، وقد تألفت عينة الدراسة من (100) موظف بمختلف مسمياتهم الوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تقديرات أفراد العينة على مجالات إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان كانت ما بين المرتفعة والمتوسطة، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى، تليه الأهداف والهياكل التنظيمية ثم تنمية الموارد البشرية واحتل مجال القيادة وصنع القرار المرتبة الرابعة. كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع مجالات الدراسة.

3- دراسة السردي (2005) بعنوان: "تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين عملية التغيير التنظيمي وعملية التطوير التنظيمي من ناحية ثانية، كذلك المساعدة في رفد القائمين على عملية التطوير الاستراتيجي في الشركة بمؤشرات ذات أهمية بموضوع التغيير التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم استبانة لتغطية الجوانب المختلفة بتقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) موظف وموظفة واسترد للباحث (260) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن مستوى تقييم عملية التغيير التنظيمي كان ضمن المدى المقبول في المجالات التالية:- اتجاهات العاملين، الثقافة التنظيمية، إدخال نظم المعلومات، المتغيرات الشخصية والوظيفية، تبسيط الإجراءات، وردود أفعال العاملين واتجاهاتهم حول عملية التغيير التنظيمي في الشركة كانت إيجابية وبدرجة جيدة، كما أشارت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في تقييم الأفراد لعملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية.

4- دراسة رمضان (2005) بعنوان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"

هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن أنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الاتجاه السائد تجاه التغيير في المنظمات بشكل عام. وبيان كيفية إدارة التغيير، واتخاذ القرار حول الاستراتيجية الواجب اتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل، والتعرف على دوافع التغيير من أجل تطوير المنظمات السورية ومدى اختلافه بين المنظمات، وأيضا محاولة اكتشاف مدى وجود مقاومة التغيير في المنظمات ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تنخفض نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العملية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص.ويوجد ضعف في العملية الإدارية في المنظمات السورية، وعلى الأخص فيما يتعلق بالتخطيط للتغيير التنظيمي وفي مراحل تنفيذه، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين متغيرات السن، الخبرة والمركز الوظيفي

للمدير، وبين مقاومة التغيير. وتم الاستنتاج بوجود أثر للتدريب في إدارة التغيير التنظيمي وتبين ظهور أهمية لمتغيرات الاتصال والتشاور في إدارة التغيير للتطوير التنظيمي.

5- دراسة الفارسي (2006) بعنوان: "أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف الموارد البشرية المتمثلة (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين). والعوامل الشخصية والوظيفية على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا والوسطى العاملين في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، وقد تم توزيع (230) استبانة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (184) استبانة.ولقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان.كما جاء بعد التغيير التنظيمي كمتغير تابع في الدراسة بدرجة متوسطة. كما بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية). وإن هناك معوقات تحد من فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان.

6- دراسة الرقب (2008) بعنوان: "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير، ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عملية التغيير، كذلك التعرف على مستوى الإمكانات البشرية المتاحة وأثرها في تحقيق التطوير والتغيير المطلوب للوزارات، كما هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تفاعل الوزارات مع بيئتها الخارجية وأثر ذلك على فعالية إدارة التغيير، كما استهدفت قياس مستوى التطور التكنولوجي ومدى مناسبته لتعزيز العملية الإدارية ضمن خطة إدارة التغيير.ولهذا الغرض صمم الباحث استبانة واستخدم عينة عشوائية، وتم توزيع الاستبانات على 300 موظف منها 253 صالحة للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة: دور الإدارة العليا للوزارات في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك وضوح الرؤية أم تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية التغيير. وقناعات العاملين حول عملية التغيير كانت مرتفعة. والتغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارات. ولا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير كما أن التكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

7- دراسة طلافحة (2008) بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، وكانت أبعاد إدارة التغيير التي تناولتها الدراسة: التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الاستراتيجية، والتغيير في الثقافة، والتغيير التكنولوجي، أما أبعاد الميزة التنافسية التي تناولها البحث فكانت: السعر، وتقديم خدمات جديدة، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمة، والحصة السوقية.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة لتتبع الجانب العلمي للدراسة، وتم توزيع 250 استبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية، واسترد 224 استبانة. ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التغيير وتقديم اسعار تنافسية وتقديم خدمات جديدة والحصة السوقية ووجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير وبين تحسين الجودة. أما التغيير في الثقافة فكان صاحب الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية.

8- دراسة عبيد (2009) بعنوان: "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين، ولقد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيع 300 استبانة، واسترد 285 صالحة للتحليل الإحصائي، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:- وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين كما بينت الدراسة إلى عدم وجود فروق إحصائية بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين

تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي) والتغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم بسبب عدم مراعاة متطلبات مصلحة العمل وأهدافه.

9- دراسة المجالي (2011) بعنوان: "الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي – دراسة حالة في شركة البوتاس العربية بالمملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة البوتاس العربية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وأثرها على التغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة من العاملين في شركة البوتاس العربية والبالغ عددهم (200)، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (183) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن المتوسط الحسابي العام للأنماط القيادية السائدة للإدارات في الشركة من وجهة نظر القيادات الإدارية قد جاء بدرجة مرتفعة. وقد جاء النمط التدريبي في المرتبة الأولى، تلاه النمط المشارك، وجاء في المرتبة الثالثة النمط الإخباري، وأخيرا جاء النمط التفويضي. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (النمط الإخباري، النمط التدريبي، النمط المشارك، النمط التفويضي) على التغيير التنظيمي.

10- دراسة السحيم (2011) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية – دراسة ميدانية"

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التغيير التنظيمي ومعوقاته على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، وكذلك التعرف على تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، لعوامل التغيير الداخلية والخارجية وأيضا التعرف على مستوى الأداء في المؤسسات العامة الأردنية. ولقد شمل مجتمع الدراسة 10 مؤسسات حكومية، أما عينة الدراسة فقد تم أخذ عينة طبقية بسيطة تمثل (10%) من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن وقد تم توزيع (624) استبانة على عينة الدراسة لتكون (420) استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:- إدراك المبحوثين لمستوى عملية التغيير ونتائجه كانت مرتفعة وتصدر عوامل التغيير الخارجية المرتبة الأولى تليه نتائج التغيير، يليه وضوح التغيير ثم في المرتبة الأخيرة قوة التغيير وأشارت النتائج إلى أن معوقات التغيير حسب تصور أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، كما بينت

الدراسة إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين في المؤسسة العامة الأردنية للأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، ولقد احتل الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى، يليه أداء المؤسسة على مستوى الفرد، تليه الأنظمة والتعليمات، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المركزية، وأشارت النتائج إلى أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للتغيير التنظيمي والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Gilly et al. (2009) بعنوان: "التغيير التنظيمي: الدافعية، التواصل، القيادة، الفعالية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز التغيير التنظيمي وأثره على الدافعية والتواصل والقيادة والفاعلية، استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، حيث تكونت عينة الدراسة من (552) طالب دراسات عليا في جامعتين. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:- إن قيمة قيادة التغيير في مختلف المؤسسات تتزايد مع مرور الوقت، وبينت نتائج الدراسة أهمية التغيير التنظيمي وأثره في أداء المؤسسات. وإلى أهمية إيجاد طرق للتغيير التنظيمي من وجهة نظر العامل في المؤسسة وليس المدير لتحقيق تغيير ناجح. كما أوضحت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يساهم في زيادة الروح التنافسية والنمو في المؤسسات، كما أن القائد الناجح يقوم بدمج الفاعلية مع التواصل ويترجمها إلى تصرفات لدعم التغيير التنظيمي للحصول على تغيير إيجابي يحقق رفع الأداء المؤسسي.

2- دراسة Mat (2010) بعنوان: "المحاسبة الإدارية والتغيير التنظيمي: أثر ملائمة المحاسبة الإدارية وبنيتها واستراتيجيتها على الأداء المؤسسي".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ملائمة التغيرات في العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية وممارسة المحاسبة الإدارية على الأداء. ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم بحث كمي استخدمت فيه عملية مسح بالبريد لجمع البيانات من (41) شركة صناعية في ماليزيا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية بين العوامل البيئية الخارجية والعوامل التنظيمية في ممارسات المحاسبة الإدارية، والتي

بدورها أثرت إيجابا على الأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن التغيرات في إنتاج الممارسات والاستراتيجيات المحاسبية قد تأثرت بتصنيع التكنولوجيا المتقدمة، ولكن لم تتأثر هذه التغيرات بسبب التغيرات في المنافسة في السوق. وأظهرت النتائج أيضا أن المنافسة في السوق وتصنيع التكنولوجيا المتقدمة لم تؤثر في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتقدم هذه الدراسة أيضا أدلة على وجود الترابط بين الممارسات المحاسبية وبنيتها، وأيضا بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي في المصانع والأداء.

3- دراسة Velásquez (2011) بعنوان: "فهم التواصل التنظيمي لإحداث التغيير التنظيمي: عملية كومبيت للتغيير– دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف كيفية حدوث التغيير التنظيمي من خلال التواصل التنظيمي، حيث أجريت هذه الدراسة في منظمة صغيرة غير ربحية تدعى"كومبيت" تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة ومجلس الأمناء ومجلس العاملين في هذه المنظمة، وقد استخدم الباحث استبانة وتحليل لمحاضر الاجتماعات لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية تدريجية تحدث عندما يتم وضع عمل الفرق في حالة عمليات من خلال تكوين وإعادة تكوين مجموعة من الصلات فيما بين تلك العمليات. ويتم ذلك من خلال معرفة ما حصل في الماضي للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل. وإن مناقشة العاملين للتغييرات الحاصلة وتعديلها أو رفضها يعتمد على اهتمامات عامل التغيير ودوره وأهدافه.

4- دراسة Correia et al. (2012) بعنوان: "التغيير التنظيمي والأداء: دور إدارة الموارد البشرية".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر دمج الشركات والاستحواذ من خلال التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي والأداء. وقد شمل مجتمع الدراسة مديري إدارة الموارد البشرية الذين شملهم المسح في 32 دولة. وقد تكونت عينة الدراسة من 7914 موظفا. وتم جمع هذه الاستبيانات خلال فترة 18 شهرا.وقد توصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية يتوسط العلاقة ما بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي وأن الآثار المترتبة على المنظمات تختلف بناء على نوع التغيير التنظيمي، ونوع

الممارسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ونوع مؤشرات الأداء. كما يجب اعتبار دمج المنظمات والاستحواذ حالتين مختلفتين، حيث يبدو أن امتلاك المنظمات يتطلب ممارسات إدارة موارد بشرية أكثر مركزية وأكثر رسمية، أما في حالة دمج المنظمات، فإن إدارة الموارد البشرية الأقل رسمية والأكثر مرونة هي ما تؤدي إلى نتائج أفضل، وإن هذا الفرق هو ما يحل اللغز فبعض التغيرات التنظيمية في هذا الجانب تنجح في حين ان تغييرات أخرى تنبئ بالفشل.

5- دراسة Munir et al. (2012) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي في بناء الفريق".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في بناء الفريق. وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الكليات والعاملين في إدارة جامعتي Punjab Gujranwala و Gift University. وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة حيث بلغت 100 مستجيب بمعدل 75 استبانة لجامعة Punjab Gujranwala و25 استبانة لجامعة Gift University. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساعد على نجاح الفريق وتعزيز قيم المنظمة. كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة قوية ما بين الثقة بين أفراد الفريق وأدائه.

6- دراسة Yuksel (2013) بعنوان: "دور الثقافة والاتصال في تنفيذ التغيير التنظيمي: حالة دراسية لنظام Compstat في أقسام الشرطة".

هدفت هذه الدراسة لاختبار الدور الذي تلعبه كل من الثقافة والتواصل التنظيمي في إنتاج وتنفيذ النظام الإداري المبني على الأداء والمعروف باسم"Compstat" والذي تم تطبقه في العديد من أقسام الشرطة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقد الماضي. وقد تكون مجتمع الدراسة من مركز شرطة كبير في مدينة نيويورك واستخدم الباحث المقابلات، والملاحظات واستعراض الوثائق لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدة نتائج منها: الثقافة التنظيمية والتواصل التنظيمي عبارة عن مكونين رئيسيين غير قابلين للفصل عن عمليات ووسائل التنفيذ لمبادرة التغيير، كما أظهرت النتائج أن ثقافة هذه المؤسسة التي تناولتها الدراسة قد أثرت على خيارات التواصل لعوامل التغيير، وقد أثرت أيضا على مستويات مقاومة التغيير، كما أثرت ثقافة المنظمة في الطرق قبولاً أو رفضاً للتغيير عبر السنوات التي تلت تطبيق هذا النظام.

7- دراسة Kim et al. (2013) بعنوان: "التغيير التنظيمي وتحديد الهوية التنظيمية للموظف".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي وتحديد الهوية التنظيمية للموظف من خلال اختبار أثر تصورات عدم التيقن تجاه عملية التغيير. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في 12 شركة في عاصمة كوريا الجنوبية سيؤول. وقد تم عمل 234 مسحا وكان عدد المسوح الصالحة لجمع البيانات 208 مسحا. وقد توصلت الدراسة إلى أن وتيرة تصور التغيير ومداه كان مؤشرا هاما لتحديد هوية الموظف التنظيمية وإن تصورات الموظفين بعدم التيقن من التغيير التنظيمي قد جعلت هويتهم التنظيمية أقوى. كما بينت الدراسة أن العلاقات بين التغيير التنظيمي، وتصورات عدم التيقن، وتحديد الهوية التنظيمية تختلف وفقا لتصورات الموظف في نفاذية الحدود بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات البديلة التي يمكن أن ينتقل اليها.

2-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تناولت موضوع التغيير التنظيمي وما تناولته هذه الدراسة من ميزة مختلفة عن الدراسات السابقة وهي كالتالي:-

- بالرغم من الأهمية التي ينطوي عليها حقل التغيير التنظيمي في إحداث نقلة نوعية في المنظمات الحكومية بوصفه الحل للتخلص من الكثير من المعوقات والمشكلات التنظيمية التي يرزح تحت وطأتها هذا القطاع، إلا أنه يلحظ قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الحقل بالدراسة والتمحيص وخاصة موضوع إحداث التغيير التنظيمي في الوزارات الحكومية حيث جاءت هذه الدراسات في المجمل عن منظمات الأعمال. أما هذه الدراسة جاءت للتعرف على مستويات التغيير التنظيمي في الوزارت الحكومية العُمانية.
- أشارت العديد من الدراسات إلى اعتبار حقل التغيير التنظيمي كمفهومٍ مرادفٍ للكثير من المفاهيم الإدارية الآخرى مثل التطوير والتنمية والإصلاح، ولقد ميز

الباحث في هذه الدراسة مفهوم التغيير التنظيمي بشيء من التفصيل عن باقي المفاهيم الإدارية الأخرى.

- تميزت هذه الدراسة عن سابقاتها بأن قدمت نموذجا مقترحا لخطوات إحداث التغيير التنظيمي في الوزارات الحكومية، حيث جاءت غالبية الدراسات بنماذج موجهة لمنظمات الأعمال، التي قد لا تتناسب مع طبيعة هذا القطاع وتعقيداته الإجرائية والتشريعية والهيكلية.
- أغلب الدراسات تناولت موضوع أثر التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي بينما تناولت هذه الدراسة أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين وهي من الدراسات النادرة – حسب علم الباحث–.
- قدم الباحث في هذه الدراسة مواضيع جديدة تتعلق بحقل التغيير التنظيمي لم يتم تناولها في الإطار النظري للدارسات السابقة والتي اطلع عليها الباحث، ومن تلك المواضيع الجديدة: علاقة التغيير بالابتكار، فشل جهود التغيير، وكيل التغيير.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 المقدمة

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الذي ينطلق من دراسة وتحليل أبعاد التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، والتكنولوجيا ، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) وأثرها في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان، من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب إجراءات المسح الشامل لجميع البيانات من خلال الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

3-2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات الحكومية في سلطنة عُمان، ويشمل جميع مديري الدوائر ونواب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين والبالغ عددها (23) وزارة، ويعمل بها (2000) موظفا وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الخدمة المدنيةحتى 1/ 7/ 2013م.

3-3 عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة عن طريق إجراء القرعة حيث تم اختيار(9) وزارات من بين هذه الوزارات المركزية، وكانت النتيجة اختيار الوزارات التالية: وزارة التربية والتعليم، وزارة العدل، وزارة القوى العاملة، وزارة التعليم العالي، وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه، وزارة السياحة، وزارة التراث والثقافة، وزارة الخدمة المدنية، وزارة الشؤون القانونية مرفق جدول رقم (2).

وبلغ عدد العاملين في الإدارة الوسطى من مديري الدوائر ونواب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بهذه الوزارات المشار إليها (850) موظفا وهم يشكلون ما نسبته (42.5%) من المجتمع الكلي للدراسة (2000) موظفاً، ووفقاً لجدول (سيكاران، 2006)، فأن حجم العينة المناسب (322) موظفا، ولتفادي عدم الاستجابة وعدم تعبئة الاستبيان بشكل دقيق تم رفع حجم العينة إلى (450) مفردة والتي تم توزيعها، فاسترجعت (419) استبانة، وتم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (407) استبانة ما نسبته (90%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2) أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة

م	اسم الوزارة	عدد رؤساء الأقسام والدوائر	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة
1	وزارة التراث والثقافة	82	41	40	–	40
2	وزارة التربية والتعليم	181	96	86	3	83
3	وزارة العدل	78	39	39	2	37
4	وزارة القوى العاملة	142	72	66	2	64
5	وزارة التعليم العالي	99	50	50	1	49
6	وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه	132	70	61	2	59
7	وزارة السياحة	44	22	22	–	22
8	وزارة الخدمة المدنية	71	39	35	2	33
9	وزارة الشؤون القانونية	21	21	20	–	20
	المجموع	**850**	**450**	**419**	**12**	**407**

3-4 أداة الدراسة:

بعد استقراء الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات التغيير التنظيمي تم تصميم وبناء استبانة ملائمة لموضوع الدراسة بعد الاسترشاد بـ (الرقب، 2008) و(عبيد، 2009) و(السحيم، 2011) و(باعمر، 2007) وقد تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام ملحق رقم (1):

القسم الأول: تضمن معلومات عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: وتكونت من (20) فقرة ويقيس المتغير المستقل ويشمل أبعاد التغيير التنظيمي في الدراسة في حين توزعت (5) فقرات كل بعد من ابعاد هذا المتغير وهي:-

- الموارد البشرية
- التكنولوجيا
- الهيكل التنظيمي
- الثقافة التنظيمية

القسم الثالث: ويقيس المتغير التابع وهو أداء العاملين توزعت على (12) فقرة.

3-4-1 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة فقراتها، تم عرض الاستبانة على (11) من اساتذة الإدارة المختصين في مجال الإدارة العامة بجامعة آل البيت وجامعة اليرموك ، وجامعة مؤته ، وجامعة عمان العربية للتحقق من ملائمة الفقرات وصحة الأداة. ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة. الملحق رقم (2).

3-4-2 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم قياس درجة الثبات باستخدام (معامل الاتساق الداخلي) وبالاعتماد على معامل كرونباخ (ألفا) للأداة ككل، ولكل بعد من أبعاد الدراسة حيث يظهر الجدول رقم (3) أن أبعاد التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين

في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تتمتع بقيم معامل الاتساق لأداة الدراسة بدرجة عالية حيث بلغ معامل الثبات لكافة الفقرات (0،949)،وهي نسبة ثبات عالية وكافية لاغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي، ولقد بلغت الدرجة الكلية لأبعاد التغيير التنظيمي (0،939) وتراوحت الموثوقية لهذه الأبعاد ما بين (0،790) لبعد الموارد البشرية و(0،888) لبعد الثقافة التنظيمية وفي حين بلغت الدرجة الكلية لأداء العاملين (0،917).

جدول رقم (3) نتائج أبعاد الدراسة بأسلوب الفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
الموارد البشرية	5	0.790
التكنولوجيا	5	0.882
الهيكل التنظيمي	5	0.859
الثقافة التنظيمية	5	0.888
الكلي لأبعاد التغيير	20	0.939
أداء العاملين	12	0.917
الاستبيان ككل	32	0.949

كما اعتمد الباحث المقياس التصنيفي التالي لتفسير المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة:

- إذا كانت قيمة المتوسطات الحسابية اقل من (2.33) يكون المستوى منخفضاً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.33 – اقل 3.67) يكون المستوى متوسطاً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.67) يكون المستوى مرتفعاً.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع ابعاد الدراسة.

جدول رقم (4) وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	291	71.50
	أنثى	116	28.50
	المجموع	407	100.00
العمر	أقل من 30 سنة	62	15.23
	من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	216	53.07
	من 40سنة إلى أقل 50سنة	112	27.52
	50 سنة فأكثر	17	4.18
	المجموع	407	100.00
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فأقل	53	13.02
	دبلوم	79	19.41
	بكالوريوس	180	44.23
	دراسات عليا	95	23.34
	المجموع	407	100.00
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	66	16.22
	من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات	71	17.44
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	83	20.39
	15 سنة فأكثر	187	45.95
	المجموع	407	100.00
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	149	36.61
	مدير مساعد دائرة	52	12.78
	رئيس قسم	206	50.61
	المجموع	**407**	**100.00**

يبين الجدول رقم (4) إن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث شكلت نسبتهم (71.50 %) في حين بلغت نسبة الإناث (28.50%) أما بالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل 40 سنة) بنسبة (53.07%)، تلاها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل 50سنة) بنسبة (27.52%). ويعزي الباحث وجود الفئة الأكبر من المبحوثين بين فئة العمر (30- أقل من 40 سنة) إلى ان هذا العمر هو المنحى الطبيعي لتولي المناصب الإدارية وخاصة في الإدارات الوسطى وعادة ما تتسم هذه الفئة بالنضج والرشد في اتخاذ القرارات واتساع الأفق.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد ان (44.23%) هم حملة البكالوريوس، تلاها مؤهل الدراسات العليا بنسبة (23.34%) بينما كان مؤهل الثانوية العامة فأقل هو أقل المؤهلات إذ تحققت بنسبة (13.02%).وتدلل هذه النتيجة على المستوى العلمي المرتفع لدى الإدارات الوسطى.

وفيما تعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن المبحوثين ذوي الخبرة الأطول من (15 سنة) فأكثر بنسبة (45.955%)، بينما كانت الخبرة الأقل بين المبحوثين أقل من 5 سنوات بنسبة (16.22%).مما يعني ان شغل هذه المناصب بالإدارات الوسطى قد تطلب سنوات عمل وخبرة طويلة ولم تتأتي لهم هذه الإدارات إلا بعد أن أمضوا سنوات في الخدمة.

أما متغير المستوى الوظيفي فقد شكلت فئة رؤساء الأقسام أعلى نسبة من المبحوثين ما نسبته (50.61%)، بينما جاء مستوى مدير مساعد دائرة أقل نسبة من المبحوثين وشكل ما نسبته (12.78%)، وهي نتيجة واقعية كون عدد شاغلي فئة رؤساء الأقسام يشكلون نطاقاً واسعاً من الإدارات الوسطى في الهيكل الجهاز الحكومي في السلطنة بخلاف مدير مساعد دائرة الذي قد لا تكون هذه الفئة ضمن هياكل بعض الوزارات الحكومية.

4-1 الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

أولا: الإجابة على أسئلة الدراسة:

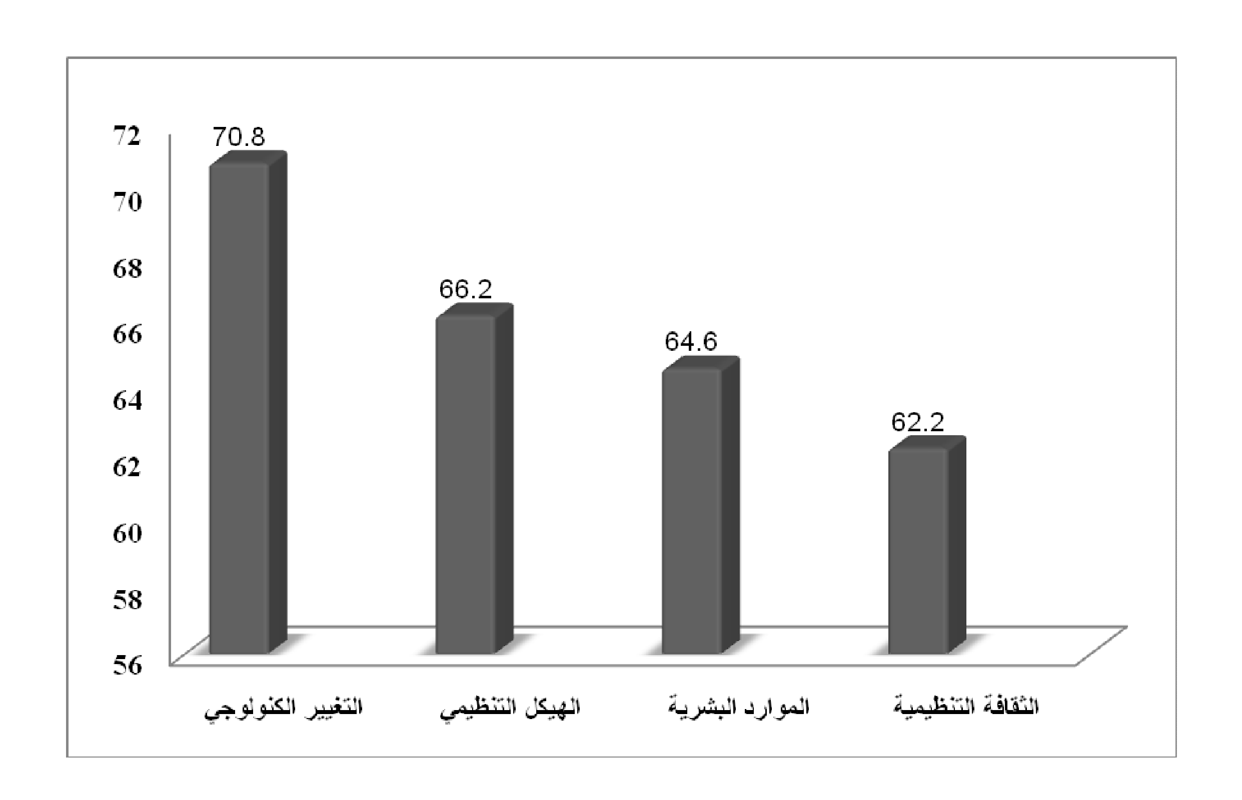
4-1-1 السؤال الأول: ما مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات العُمانية؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات كل مجال من التغيير التنظيمي وتوضح الجداول من (5) – (9) نتائج هذا السؤال.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان مرتبة ترتيباً تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	التكنولوجيا	3.54	70.80	متوسط	1
3	الهيكل التنظيمي	3.31	66.20	متوسط	2
1	الموارد البشرية	3.23	64.60	متوسط	3
4	الثقافة التنظيمية	3.11	62.20	متوسط	4
	المتوسط العام	3.3		متوسط	

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، وجاء مستوى الأبعاد متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.54 – 3.11)، وجاء في المرتبة الأولى مجال التكنولوجيا بمتوسط حسابي(3.54) وأهمية نسبية (70.80 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.11) بأهمية نسبية (62.20)، والشكل التالي يوضح مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عمان من خلال أبعاد الدراسة من حيث الأهمية النسبية.



الشكل (11)

مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عمان حسب الأهمية النسبية

** المصدر: إعداد الباحث.

ويعلل الباحث تصدر بعد التكنولوجيا في مجالات التغييرالتنظيمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) مرده لأمرين الأول: رغبة الحكومة في تطوير وتحديث الأجهزة المستخدمة لتقديم الخدمات للمواطن بكفاءة وفعالية وخاصة مع تسارع وتيرة ونمو هذا القطاع من جهة وتسارع التطور التكنولوجي من جهة أخرى، أما الأمر الثاني: المواطن يتطلع للحصول على خدمة سريعة وميسرة مما دفع بالحكومة باتجاه تحسين الخدمات وتيسيرها، ولقد تبنت الحكومة مؤخراً العديد من المبادرات والمشاريع في هذا الصدد منها الحكومة الالكترونية وإنشاء هيئة خاصة لتقنية المعلومات تعمل على دعم الوحدات الحكومية تقنيا وتكنولوجيا وأيضاً إنشاء المحطة الواحدة للخدمات التي تعمل عبر الشبكات والبرمجيات الحديثة مما اختصر الكثير من الإجراءات والوقت، مما جعل البعد التكنولوجي محور التغيير والاعتماد عليه في الأعمال التي تقدم للمواطن، فلا غرو أن يتصدر هذا البعد المرتبة الأولى.

أما بُعد الهيكل التنظيمي فقد حل بالمركز الثاني حيث بلغت القيمة الحسابية (3.31) ويرى الباحث أن هناك تطورا حدث خلال ثلاثة واربعين عاماً من التاريخ الإداري الحديث للسلطنة في مجال الهياكل التنظيمية للوزارات الحكومية، وكذلك التجارب التي مر بها هذا القطاع على مر تلك السنوات من تغيير وتحديث جعلت من

هذه الهياكل تتجاوب كثيرا مــع المتغيــرات البيئــة المحيطــة أمــا باســتحداث قطاعــات أو الإلغاء حسب متطلبات كل مرحلة. فلم تكن تلك الهياكل جامــدة بــل يمكــن وصــفها بأنهــا مرنة وغير معقدة، كما أن هذه الهياكل تتمتع بقدرة عالية علــى التغييــر والتحــديث بــسبب سهولة إجراء هــذه التعــديلات بــدون قيــود أو تحفــظ مــن الحكومــة وخاصــة الجانــب التشريعي والقانوني طالما يخدم مصلحة العمل.

أما بالنسبة لبُعد الموارد البشرية فقد جــاءت بمتوســط حــسابي (3.23) وهــي قيمــة تشير إلى درجة متوسطة ويرى الباحث أن بعد المــوارد البــشرية فــي الجهــاز الحكــومي مازال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام في مجالات عدة منها خطــط التــدريب والتأهيــل التــي مازالت بعيدة عن الاحتياجات التدريبية وكــذلك التــدريب المتخــصص حيــث يُنظــر إليــه أحيانا بمنظور تقديم الحافز للموظــف مــن خــلال الــدورات التدريبيــة ولــيس مــن بــاب التأهيل للمسارات الوظيفية والاتقــان فــي مجــال الوظيفــة وكــذلك فــإن ضــعف دوائــر الموارد البشرية وعدم رؤية الإدارة العليا للأهمية التي تطلع بهــا هــذه الــدوائر مــن مهــام في مجال التخطيط والتأهيل. وأيــضا تجاهــل التعــاطي مــع سياســات الحــوافز الماديــة والمعنوية جعل من هذا القطاع غير جاذب للكفــاءات البــشرية، ممــا جعــل بعــد المــوارد البشرية يحتل المرتبة قبل الأخيرة.

وأخيرا جــاء بُعــد الثقافــة التنظيميــة بمتوســط حــسابي (3.11) بــالمركز الاخيــر ويعزي الباحث هذا الأمر إلــى عــدم إيــلاء موضــوع الثقافــة التنظيميــة الأهميــة التــي يستحقها في هذه القطاع، والاعتقاد بأن الثقافة التنظيمية الإيجابيــة فــي هــذه الوحــدات لــن يغير مسار العمل أو الأنتاجية، ولعل الإدارة العربية بــشكل عــام والجهــاز الحكــومي فــي سلطنة عُمان بشكل خــاص لــم تــولِ عنــصر الثقافــة التنظيميــة أي بــرامج أو اهتمــام، وبالرغم من الدراسات الأجنبية التي ركزت كثيرا علــى ايــلاء العلاقــات الإنــسانية داخــل المنظمة أهمية خاصة، وإن فشل العديد من برامج التغييــر والتحــديث فــي تلــك الوحــدات مرده قوة الثقافة التنظيمية داخل هذه الوحدة التي تدفع بالاتجاه السلبي.

وفي المجمل جاءت الدرجة الكلية للتغيير التنظيمــي فــي مراكــز الــوزارات بــسلطنة عُمان متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وهي تعبر عــن وجهــة نظــر المبحــوثين في الإدارة الوسطى من خلال أبعاد التغيير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليــه دراســة (الفارســي، 2006) حيــث جــاء بعد التغيير التنظيمي كمتغير تابع في دراسة"أثــر وظــائف المــوارد البــشرية فــي تحقيــق التعيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان" بدرجــة متوســطة، كمــا اتفقــت بدرجة جزئية مــع دراســة (الغيلانــي، 2005) مــن حيــث مجــالات إدارة التغييــر فــي

وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان فقد جاءت ما بين المرتفعة والمتوسطة وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى من حيث مستوى التغيير يليه الأهداف والهياكل التنظيمية ثم تنمية الموارد البشرية. إلا أن هذه الدراسة تعارضت مع دراسة (السحيم 2011)"أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية" حيث أوضحت النتائج أن مستوى التغيير بالنسبة لفئة المبحوثين كان بدرجة مرتفعة، أما دراسة كل من رمضان (2005) والرقب (2008) فقد جاءت نتائج دراستهما إلى الإشارة إلى أن مستوى التغيير كان بدرجة ضعيفة.

وقد تم تحليل التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان وفقاً لمجالاتها وذلك على النحو التالي:

أولا: مجال الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال الموارد البشرية والجدول رقم (6) يبين ذلك.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير.	3.74	0.96	74.80	مرتفع	1
2	يشارك العاملون في وضع خطط وأهداف الوزارة.	3.15	1.03	63.00	متوسط	2
4	تشجع الوزارة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل	3.15	1.07	63.00	متوسط	2
3	تمتلك الوزارة خطة واضحة لتأهيل وتدريب العاملين	3.08	1.10	61.60	متوسط	3
5	تقوم الوزارة بتوظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل	3.04	1.07	60.80	متوسط	4
	الموارد البشرية	**3.23**			**متوسط**	

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال الموارد البشرية كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74– 3.04)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي" تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير" بمتوسط حسابي (3.74) وبأهمية نسبية (74.80%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي" تقوم الوزارة بتوظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل"بمتوسط حسابي (3.04) بأهمية نسبية (60.80%).

ويرى الباحث تصدر فقرة" تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير" يعكس رغبة المبحوثين نحو إحداث التغيير على اعتبار أنهم يجدون في أنفسهم الكفاءة والقدرة على إحداث التغيير فيما لو أعطوا الفرصة لذلك، وعلى اعتبار أن فئة الإدارة الوسطى هم الأكثر طموحا واستشعارا بمتطلبات العمل وتحملا لمسؤولية الأعباء التنفيذية في العمل. أما فقرة" تقوم الوزارة بتوظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل والتي جاءت" المرتبة الأخيرة يؤكد ما تم الإشارة إليه من أن سياسات التوظيف المتبعة في السنوات الثلاث الأخيرة من توظيف جماعي لحل مشكلة الباحثين عن العمل وخاصة من حملة البكالوريوس جعلت من الصعوبة بمكان توظيف الكفاءات وسد احتياجات العمل التخصصية.

ثانياً- مجال التكنولوجيا :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال التكنولوجيا والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال التكنولوجيا، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	تعمل الوزارة على تغيير وتطوير الأجهزة المستخدمة.	3.62	1.01	72.40	متوسط	1
1	تتبنى الوزارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أعمالها.	3.58	1.04	71.60	متوسط	2
5	توفر الوزارة خدماتها عبر شبكة المعلومات (الأنترنت).	3.53	1.13	70.60	متوسط	3
3	تعمل الوزارة على تحديث البرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل.	3.52	1.07	70.40	متوسط	4
4	تمتلك الوزارة الأجهزة الكافية لإنجاز أعمالها بسرعة وبدقة	3.43	0.99	68.60	متوسط	5
	التغيير التكنولوجي	**3.54**			**متوسط**	

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال التكنولوجيا كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62- 3.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي" تعمل الوزارة على تغيير وتطوير الأجهزة المستخدمة." بمتوسط حسابي (3.62) وبأهمية نسبية (72.40%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي" تمتلك الوزارة الأجهزة الكافية لإنجاز أعمالها بسرعة وبدقة"بمتوسط حسابي (3.43) بأهمية نسبية (68.60%).

ويعزي الباحث إلى تصدر فقرة "تعمل الوزارة على تغيير وتطوير الأجهزة المستخدمة." إلى ما سبق الأشارة إليه من توجه الوحدات الحكومية مؤخرا حول تبني استخدام التكنولوجيا في جميع الأعمال مما عزز تحديث وتطوير الأجهزة المستخدمة في تلك الوحدات والتي من دونها يتوقف العمل، أما فقرة" تمتلك الوزارة الأجهزة

الكافية لإنجاز أعمالها بسرعة وبدقة" التي جاءت في الرتبة الأخيرة فيعزى الباحث هذا الأمر إلى الحاجة المستمرة إلى الأجهزة وان هناك فجوة ما بين العدد الحالي من الأجهزة المستخدمة وما تطلع إليه هذه الفئة من اجهزة أضافية والتي عادة ما تقرره الشؤون الإدارية والمالية من حاجة هذه الدوائر والأقسام من عدمه وليس ما يقرره القسم المعني بالطلب.

ثالثاً- مجال الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال الهيكل التنظيمي والجدول رقم (8) يبين ذلك.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال الهيكل التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	يعبر الهيكل التنظيمي في الوزارة عن كافة المستويات والوحدات والأقسام.	3.75	0.97	75.00	مرتفع	1
2	تمتلك الوزارة هيكلا تنظيما مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجاته	3.32	1.01	66.40	متوسط	2
5	يتمتع الهيكل التنظيمي بقدرته على توضيح خطوط الاتصال ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية.	3.26	0.98	65.20	متوسط	3
3	تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع متطلبات العمل.	3.22	1.05	64.40	متوسط	4
4	يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة بتبني اللامركزية في العمل وتفويض السلطات	3.01	1.10	60.20	متوسط	5
	الهيكل التنظيمي	**3.31**			**متوسط**	

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال الهيكل التنظيمي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75- 3.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي" يعبر الهيكل التنظيمي في الوزارة عن كافة المستويات والوحدات والأقسام." بمتوسط حسابي (3.75) وبأهمية نسبية (75.0%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي" يسمح الهيكل التنظيمي

للوزارة بتبني اللامركزية في العمل وتفويض السلطات "بمتوسط حسابي (3.01) بأهمية نسبية (60.20%).

ويدلل الباحث تصدر فقرة" يعبر الهيكل التنظيمي في الوزارة عن كافة المستويات والوحدات والأقسام." الرتبة الأولى إلى التحديث المستمر لهذه الهياكل وسهولة تعديلها من قبل الوزارات المركزية العُمانية ومن جانب آخر البعد الزمني النسبي لهذه الهياكل مما اكسبها خبرة طويلة وجعلت منها متوافقة مع المتغيرات الحاصلة في البيئات الداخلية والخارجية ومرنه تجاه أي تعديلات.

أما فقرة" يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة بتبني اللامركزية في العمل وتفويض السلطات " التي جاءت بالرتبة الأخيرة، ويعلل الباحث ذلك بأن هناك مركزية في ممارسة الأعمال وعدم تفويض الصلاحيات واحساس الإدارة الوسطى بالتقيد في ممارسة الأعمال مما يعني الالتزام واتباع تسلسل الهرم الوظيفي في الأعمال وعدم تجاوزه، وقد يكون بديهيا وجود هذه التسلسل في قطاع المنظمات الحكومية بسبب طبيعة الأعمال ومسؤولياتها.

رابعاً- مجال الثقافة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال الثقافة التنظيمية والجدول رقم (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال الثقافة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
4	تتناسب الثقافة التنظيمية في الوزارة وثقافة المجتمع.	3.3	1.01	66.00	متوسط	1
1	تساهم الاتجاهات والسلوكيات الحالية للعاملين على عملية التغيير والتطوير	3.26	0.98	65.20	متوسط	2
2	تعمل الوزارة على تطوير سلوكيات العاملين لتنسجم مع متطلبات العمل واحتياجاته	3.07	1.01	61.40	متوسط	3
3	تساعد الثقافة التنظيمية في الوزارة على تنمية الشعور بالأنتماء الوظيفي والتفاني في العمل	2.99	1.14	59.80	متوسط	4
5	تشجع الثقافة التنظيمية في الوزارة على مشاركة العاملين في عملية التغيير	2.94	1.15	58.80	متوسط	5
	الثقافة التنظيمية	**3.11**			**متوسط**	

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان في مجال الثقافة التنظيمية كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30– 2.94)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي" تتناسب الثقافة التنظيمية في الوزارة وثقافة المجتمع." بمتوسط حسابي (3.30) وبأهمية نسبية (66.0%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي" تشجع الثقافة التنظيمية في الوزارة على مشاركة العاملين في عملية التغيير"بمتوسط حسابي (2.94) بأهمية نسبية (58.80%).

لقد تصدرت فقرة "تتناسب الثقافة التنظيمية في الوزارة وثقافة المجتمع" ويعزى الباحث هذا الأمر إلى طبيعة المجتمع العُماني المتجانسة والمتقاربة مع جميع فئات المجتمع وتداخلها مع بعضها البعض مما جعل اشتقاق ثقافة المجتمع تنسجم مع الثقافة التنظيمية في هذه الوحدات.

أما تصدر فقرة" تشجع الثقافة التنظيمية في الوزارة على مشاركة العاملين في عملية التغيير" الرتبة الأخيرة فيعزى إلى عدم إيلاء الإدارة العليا في تلك الوزارات أهمية إنشاء ثقافة تنظيمية تؤدي نحو مشاركة العاملين في عملية التغيير وقد سبقت الإشارة في هذه الدراسة إلى أن اهتمام المنظمات الحكومية في جميع أنحاء الوطن العربي بالثقافة التنظيمية يكاد يكون معدوما بسبب عدم إدراك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح العديد من القضايا الإدارية وعلى رأسها التغيير التنظيمي الذي قل ما يقال عندما تكون لديك ثقافة سلبية في منظمتك يعني مقاومة شديدة للتغيير مما يعني فشل جهود التغيير.

4-1-2 السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات العُمانية؟

للإجابة على هذه التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية في أداء العاملين والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
4	يزداد أداء العاملين مع استخدام التكنولوجيا.	3.77	0.95	75.40	مرتفع	1
9	يمتلك العاملون القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.	3.59	0.85	71.80	متوسط	2
11	يتقبل العاملون أي عمل أو مسؤوليات أضافيةإلى أعمالهم الموكلة إليهم.	3.55	1.02	71.00	متوسط	3
7	يتم إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة للعامل وفق المعايير الموضوعة من الوزارة.	3.51	0.90	70.20	متوسط	4
3	يتقيد العاملون بالأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل.	3.44	0.93	68.80	متوسط	5
10	يصحح العاملون الأخطاء الناتجة عن أداء أعمالهم بسهولة.	3.43	0.88	68.60	متوسط	6
1	يتميز أداء العاملين في الوزارة بالدقة.	3.39	0.80	67.80	متوسط	7
8	يسعى العاملون إلى مواكبة التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي.	3.39	0.94	67.80	متوسط	7
5	ينجز العاملون الأعمال الموكلة إليهم في مواعيدها المحددة.	3.29	0.96	65.80	متوسط	9
6	يتميز أداء العاملين في الوزارة بالحد الأدنى من الأخطاء.	3.24	0.92	64.80	متوسط	10
12	يحرص العاملون على استغلال أوقات الدوام الرسمي فيما يخص العمل.	3.2	1.10	64.00	متوسط	11
2	يتناسب حجم العمل مع أداء العاملين.	3.12	1.03	62.40	متوسط	12
	أداء العاملين	**3.41**			**متوسط**	

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، وجاء مستوى فقرات أداء العاملين بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77– 3.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي" يزداد أداء العاملين مع

استخدام التكنولوجيا." بمتوسط حسابي (3.77) وبأهمية نسبية (75.40%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي" يتناسب حجم العمل مع أداء العاملين."بمتوسط حسابي (3.12) بأهمية نسبية (62.40%).

ولقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2009) حيث جاء أداء العاملين بدرجة ضعيفة ودراسة السحيم (2011) حيث جاء الأداء بدرجة مرتفعة.

ويعلل الباحث مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان بدرجة متوسطة إلى عدم قدرة تلك الوحدات على تفهم احتياجات واتجاهات العاملين لديها والتي عادة ما تكون محصورة بين الحوافز المادية وتهيئة المكان المناسب للعمل وأسلوب الإدارة المتبع بها، كما تشير هذه النتيجة إلى غياب المعايير الدقيقة لمراقبة الأداء ومتابعته بغية تصحيحه وبلوغه لمستويات أداء عالية. كما تدلل النتيجة إلى ان نظام تقويم الأداء الحالي بحاجة إلى مراجعة شاملة لتحقيق الأهداف المتوخاة.

4-1-3 السؤال الثالث والسؤال الرابع تمت الإجابة عليهما من خلال اختبار الفرضيات الأولى والثانية

4-2 اختبار الفرضيات

قام الباحث بالتعرف إلى مدى اعتدالية توزيع بيانات أبعاد التغيير التنظيمي باستخدام معامل الالتواء كما قام الباحث بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين أبعاد التغيير التنظيمي هذه المشكلة باستخدام اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (tolerance) وفيما يلي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (11) نتائج معامل الالتواء واختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد التغيير التنظيمي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)

المجالات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء
الموارد البشرية	2.45	0.40	0.188-
التكنولوجيا	1.75	0.56	0.384-
الهيكل التنظيمي	2.34	0.42	0.335-
الثقافة التنظيمية	2.52	0.39	0.163-

من خلال بيانات الجدول رقم (11) يتبين أن قـيم معـاملات الالتـواء قـد انحـصرت بين (–0.163 إلى – 0.384) وتعتبر جميع هذه القيم قريبـة مـن التوزيـع الطبيعـي الـذي يقبل قيم معاملات الالتواء بحيث تكون محـصورة بـين (– 1 إلـى + 1) مـا يـشير إلـى اقتران بيانات المتغيرات المستقلة بالتوزيع الطبيعي

كما يبين الجدول ان قيم معامل تـضخم التبـاين قـد تراوحـت بـين (1.75 – 2.52) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير إلـى عـدم وجـود مـشكلة الارتبـاط الخطـي بـين أبعـاد التغيير التنظيمي وذلك لأن جميع هذه القيم كانـت أقـل مـن (10) كـذلك يلاحـظ أن قـيم التباين المسموح به قد تراوحت بين (0.39 – 0.56) وجميع هـذه القـيم تعتبـر أكبـر مـن (0.10) مما يساعد في الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتبـاط الخطـي المتعـدد بـين أبعـاد التغيير التنظيمي حيث يجب عدم تجاوز هذه المشكلة.

1- نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

يبين الجدول التالي المتغيرات المستقلة التـي تـم اسـتخدامها فـي التنبـؤ بقيمـة أداء العاملين.

جدول رقم (12) المتغيرات المستقلة التي تم استخدامها في التنبؤ بقيمة أداء العاملين

النموذج	المتغيرات الداخلة	المتغيرات الخارجة	الطريقة
1	الثقافة التنظيمية التكنولوجيا الهيكل التنظيمي الموارد البشرية	–	Enter

يبين الجدول رقم (12) ان جميع متغيـرات التغييـر التنظيمـي قـد اسـتخدمت فـي دراسة التاثير في أداء العاملين بطريقة enter

2- نتائج معاملات الارتباط لنموذج الأنحدار المتعدد

جدول رقم (13) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الأنحدار المتعدد

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std error
1	0.642	0.412	0.406	0.526

يبين الجدول رقم (13) ان قيمة العلاقة بين أبعـاد التغييـر التنظيمـي وأداء العـاملين قد بلغت (0.642) وهي قيمة عالية وتشير إلى علاقـة إيجابيـة طرديـة ويلاحـظ ان قيمـة

معامل التحديد (R^2) قد بلغت (41.2%) وهي تشير إلى ان التغيير التنظيمي تفسر من التغير أو التباين الحاصل في أداء العاملين بقيمة النسبة المذكور كما يمكن استخدام قيمة (R^2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (40.6 ٪) وهي قيمة أقل من قيمة (R^2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة وتعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في أداء العاملين.

3- اختبار دلالة نموذج الانحدار

يبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار دلالة نموذج الأنحدار.

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار دلالة نموذج الأنحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الأنحدار	78.08	4	19.52	70.50	0.000
البواقي	111.31	402	0.28		
الكلي	189.39	406			

يبين الجدول رقم (14) أن قمية (f) المحسوبة قد بلغت (70.50) وهي قيمة دالة احصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية والتي تشير إلى عدم وجود أثر للتغيير التنظيمي في أداء العاملين وبالتالي الاستنتاج بقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه يوجد على الأقل مجال واحد من أبعاد التغيير التنظيمي يؤثر في أداء العاملين حيث يمكن الاعتماد على قيم الإحصائي (t) في تحديد أبعاد التغيير التنظيمي المؤثرة في أداء العاملين حيث يبين الجدول التالي نتائج اختبار (t) للمعاملات الخاصة بنموذج الأنحدار.

4- اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار

جدول رقم (15) نتائج اختبار معاملات الأنحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل إليه من خلال أبعاد التغيير التنظيمي

Sig (t)	t	standerdized coefficient	Unstanderdized coefficients		النموذج
		β	Std error	B	
0.000	13.82		0.127	1.758	الحد الثابت
0.265	1.11	0.067	0.053	0.059	الموارد البشرية
0.001	3.40	0.199	0.049	0.166	الهيكل التنظيمي
0.000	8.12	0.493	0.047	0.382	الثقافة التنظيمية
0.050	1.97	0.100	0.040	0.078	التكنولوجيا
0.000	14.41	0.582	0.039	0.558	الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي **الحد الثابت للتغيير التنظيمي = 1.570**

مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤0.05)

تشير بيانات الجدول رقم (15) الى:-

اختبار (t) المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الأنحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى ان خط الأنحدار يمر بنقطة الاصل ام يقطع محور الصادات عند نقطة معينة (الحد الثابت) حيث يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة البالغة (0.000) رفض الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن قيمة الحد الثابت تساوي صفرا وعليه يتم الاستنتاج بأهمية أبعاد التغيير التنظيمي في إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم أداء العاملين) وقد بلغت قيمة الحد الثابت (1.570).

ومما سبق يمكن القول ان التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده له أثر هام في أداء العاملين حيث تدفع مجالات التغيير (الموارد البشرية، والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) إلى رفع أداء العاملين ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال قيمة (β) غير المعيارية، لقد احتل المرتبة الأولى بعد الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمتها

(0.493) تلاها بعد الهيكل التنظيمي بقيمة (0.199) ثـم بعـد التكنولوجيـا بقيمـة (0.100) وأخيرا جاء بعد الموارد البشرية بقيمة (0.067).

وعليه يمكن اختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq$0.05) بـين أبعـاد التغييـر التنظيمي (الموارد البـشرية، والهيكـل التنظيمـي، والثقافـة التنظيميـة، و التكنولوجيـا) في أداء العاملين في مراكز الوزارات العُمانية.

لاختبار هذه الفرضية فقد اسـتخدم تحليـل الأنحـدار الخطـي المتعـدد حيـث تبـين الجداول التالية القيمـة المحـسوبة للتغييـر التنظيمـي والبالغـة (70.50) بمـستوى دلالـة (0.000) وجود تأثير لهذه الأبعـاد فـي أداء العـاملين وذلـك لأن قيمـة مـستوى الدلالـة المحسوبة كان أقل من 0.05 مما يعني رفض الباحث الفرضـية الـصفرية وبالتـالي قبـول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذا التـأثير ويلاحـظ ان قيمـة المعامـل (β) الخـاص بالتغيير التنظيمي قد بلغ (0.582) وهي قيمة تبين مقـدار الزيـادة فـي أداء العـاملين مـن خلال أبعاد التغيير التنظيمي عندما تزداد قيمة أداء العاملين بوحدة واحدة

ولقد اتفقت هـذه النتيجـة مـع دراسـة (الـسحيم،2011)، ومـع العنـزي (2004) و(Mat, 2010) و(Gilly et al, 2009) من حيـث وجـود أثـر بـين التغييـر التنظيمـي وأداء العاملين.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (1.11) بمستوى دلالة (0.265) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول فرضية الباحث الفرعية الصفرية الأولى وبالتالي الاستنتاج بعدم وجود أثر للتغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل (β) قد بلغت (0.067) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين عندما تزداد قيمة التغيير في الموارد البشرية بوحدة واحدة.

ولقد تعارضت هذه النتيجة مع كل من الفارسي (2006) والرقب (2008) إذ توصلت دراستهما إلى وجود أثر للموارد البشرية وفعاليته في التغيير، ويعلل الباحث التوصل إلى عدم وجود أثر بين التغيير في الموارد البشرية وأداء العاملين إلى عدة عوامل منها قلة الكفاءات الإدارية في تلك الوزارات وهجرتها إلى قطاعات أخرى أكثر جاذبية وتشير الدراسات الحديثة في السلطنة إلى أن معدل الدوران الوظيفي في القطاع الحكومي زاد بنسبة كبيرة خلال الخمس السنوات الماضية، وأضافة إلى عمليات التوظيف الجماعي التي حدثت خلال ثلاث السنوات الأخيرة لمعالجة مشكلة الباحثين عن العمل من حملة الشهادات الجامعية والمتوسطة بدون وجود معايير للكفاءة والمفاضلة بين المتقدمين، كلها ساهمت في إلقاء العبء على الإدارات لاستغلال هذه الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وغياب خطط التدريب المرتبطة بمسارات الوظيفية، بخلاف عدم مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وعمليات التغيير والتحديث بالمؤسسة، وعدم إعطاء الصلاحيات اللازمة لإدارات الموارد البشرية في تلك الوحدات لعمليات التخطيط والاستقطاب لرفد هذه الوحدات بالكفاءات اللازمة.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة والخاصة ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي قد بلغت (3.40) بمستوى دلالة (0.001) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الثانية وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر للتغير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان كما يبين الجدول ان قيمة المعامل (β) قد بلغت (0.199) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أداء العاملين عندما تزداد قيمة التغيير في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة.

ولقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة عبيد (2009)، ودراسة الرقب (2008)، حيث بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمية وأداء العاملين، ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن الهياكل التنظيمية في هذه الوزارات على قدر من الوضوح والمرونة مما سمح بأداء الأعمال من قبل العاملين بكل سهولة ويسر.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة والخاصة ببعد التغيير في التغيير الثقافة التنظيمية قد بلغت (8.12) بمستوى دلالة (0.000) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين ان مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الثالثة وبالتالي الاستنتاج بوجود أثر للتغيير في الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان كما

يببن الجدول ان قيمة المعامل (β) قد بلغت (0.493) وهي قيمـــة تبـــين مقـــدار الزيـــادة فـــي أداء العاملين عندما تزداد قيمة التغيير في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة

واتفقت هذه النتيجة مع دراســـة الـــسردي (2005)، مـــن حيـــث وجـــود علاقـــة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفـــاءة وفعاليـــة عمليـــة التغييـــر التنظيمـــي، ويفـــسر الباحث هذه النتيجة في كون الثقافة التنظيمية فـــي تلـــك الـــوزارات ثقافـــة متماســـكة وتـــدفع باتجاه إيجابي نحو أداء فعال للعاملين وأن الثقافة التنظيمية الحاليـــة فـــي تلـــك الـــوزارات لا تشكل عائقا لأداء الأعمال بل هي عامل مساعد.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغييـــر التكنولـــوجي في أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان.

يبين الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة والخاصة ببعـــد التغييـــر فـــي التكنولوجيـــا قد بلغت (1.97) بمستوى دلالة (0.050) وعنـــد مقارنـــة قيمـــة مـــستوى الدلالـــة بالقيمـــة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان يـــساوي (0.05) ممـــا يـــشير إلـــى رفـــض فرضية الدراسة الفرعيـــة الـــصفرية الرابعـــة وبالتـــالي الاســـتنتاج بوجـــود أثـــر للتغييـــر التكنولوجي على أداء العاملين في مراكز الوزارات بـــسلطنة عُمـــان كمـــا يبـــين الجـــدول أن قيمة المعامل (β) قد بلغت (0.100) وهي قيمـــة تبـــين مقـــدار الزيـــادة فـــي أداء العـــاملين عندما تزداد قيمة التغيير التكنولوجي بوحدة واحدة.

واتفقت هذه النتيجة مـــع دراســـة عبيـــد (2009) ودراســـة الرقـــب (2008)، ويفـــسر الباحث وجود أثر بين التغيير فـــي التكنولـــوجي وأداء العـــاملين، كـــون أداء العـــاملين فـــي تلك الوزارات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير التكنولـــوجي، وأن هنـــاك ممارســـة لهـــذا البعـــد من قبل العاملين إيماناً مـــنهم بأهميتـــه فـــي تحقيـــق الكفـــاءة والفاعليـــة فـــي العمـــل وأداء الأعمال بالدقة والجودة المطلوبين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)

متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،استجابات أفراد عينة الدراسة على التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (16) يبين النتائج.

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	ذكر	291	3.18	0.78	2.38	0.018
	أنثى	116	3.38	0.72		
التكنولوجيا	ذكر	291	3.51	0.87	0.99	0.319
	أنثى	116	3.60	0.85		
الهيكل التنظيمي	ذكر	291	3.24	0.84	2.73	0.007
	أنثى	116	3.48	0.75		
الثقافة التنظيمية	ذكر	291	3.03	0.89	2.81	0.005
	أنثى	116	3.30	0.85		
الكلي	**ذكر**	**291**	**3.24**	**0.73**	**2.60**	**0.010**
	أنثى	**116**	**3.44**	**0.65**		

تشير النتائج في الجدول رقم (16) إلــى وجــود فــروق ذات دلالــة إحــصائية عنــد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أبعاد التغيير التنظيمــي فــي مراكــز الــوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغيــر الجــنس، وذلــك اســتناداً إلــى قيمــة (t) المحــسوبة إذ بلغــت (2.60)، وبمستوى دلالة (0.010) للدرجة الدرجــة الكليــة حيــث تعــد هــذه القيمــة دالــة إحــصائيا، كمــا بلغــت قيمــة (**t**) المحــسوبة (2.38) بمــستوى دلالــة (0.018) لمجــال الموارد البشرية و(2.73) بمــستوى دلالــة (0.007) لمجــال الهيكــل التنظيمــي و(2.81) بمستوى دلالة (0.005) لمجال الثقافة التنظيمية حيث تشير إلــى وجــود فــروق ذات دلالــة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن قيم مــستوى الدلالــة المحــسوبة كانــت أقــل من (0.05) بحيث أن دلالــة هــذه الفــروق كانــت لــصالح الإنــاث حيــث إن المتوســط الحسابي على الأبعاد الدالة كان الأكبر لــدى الإنــاث (باســتثناء مجــال التكنولوجيــا حيــث بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.99) بمستوى دلالة (0.319) حيــث تــشير إلــى عــدم وجــود فروق ذات دلالة إحصائية عنــد مــستوى الدلالــة ($\alpha \leq 0.05$) لأن قــيم مــستوى الدلالــة المحسوبة كانت أكبر من (0.05).

ولقد اتفقت هذه النتيجــة مــع دراســة كــل مــن عبيــد (2009) والغيلانــي (2005) وتعارضت مع السردي (2005) والرقب (2008).

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالــة إحــصائية تعــزى لمتغيــر الجــنس لــصالح الإناث إلى رغبة هذه الفئة بتطوير أنفسهن واثبات بأنهن قــادرات علــى تحمــل المــسؤولية والقيام بأعباء الوظيفة بعد أن تبوأن مراكز تنفيذيــة فــي الإدارات الوســطى، ومــن وجهــة نظرهن فإن التغيير سوف يقود إلى الحصول على مراكز قيادية أعلى.

متغير العمر:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد تبعاً لمتغير العمر، والجدول رقم (17) يبين النتائج.

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	62	3.04	0.87
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	216	3.17	0.78
	40سنة إلى أقل من 50سنة	112	3.43	0.65
	50 سنة فأكثر	17	3.40	0.70
التكنولوجيا	أقل من 30 سنة	62	3.26	1.00
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	216	3.50	0.87
	40سنة إلى أقل من 50سنة	112	3.71	0.78
	50 سنة فأكثر	17	3.86	0.50
الهيكل التنظيمي	أقل من 30 سنة	62	3.10	0.84
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	216	3.30	0.83
	40 سنة إلى أقل من 50سنة	112	3.42	0.80
	50 سنة فأكثر	17	3.49	0.62
الثقافة التنظيمية	أقل من 30 سنة	62	3.00	0.89
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	216	3.11	0.93
	40سنة إلى أقل من 50سنة	112	3.16	0.80
	50 سنة فأكثر	17	3.27	0.71
الكلي	أقل من 30 سنة	62	3.10	0.77
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	216	3.27	0.73
	40سنة إلى أقل من 50سنة	112	3.43	0.64
	50 سنة فأكثر	17	3.51	0.48

يلاحظ من الجدول رقم (17) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير العمر، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغيرالعمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	8.13	3	2.71	4.69	0.003
	داخل المجموعات	233.12	403	0.58		
	الكلي	241.25	406			
التكنولوجيا	بين المجموعات	10.03	3	3.34	4.58	0.004
	داخل المجموعات	294.09	403	0.73		
	الكلي	304.11	406			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	4.64	3	1.55	2.33	0.074
	داخل المجموعات	267.39	403	0.66		
	الكلي	272.03	406			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.42	3	0.47	0.61	0.610
	داخل المجموعات	314.12	403	0.78		
	الكلي	315.54	406			
الكلي	بين المجموعات	5.26	3	1.75	3.52	0.015
	داخل المجموعات	200.75	403	0.50		
	الكلي	206.01	406			

تشير النتائج في الجدول رقم (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير العمر، وذلك استناداً إلى قيمة (f) المحسوبة إذ بلغت (3.52)، وبمستوى دلالة (0.015) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة المحسوبة كان أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (f) المحسوبة

(4.69) بمستوى دلالة (0.003) لمجال الموارد البشرية و(4.58) بمستوى دلالة (0.004) لمجال التكنولوجيا حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05)؛ لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من (0.05) (باستثناء مجال الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.33) بمستوى دلالة (0.074) ومجال الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (0.61) بمستوى دلالة (0.610) حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05).

ولتحديد مصادر الفروق في أبعاد التغيير التنظيمي فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يشير الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

جدول رقم (19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد التغيير التنظيمي تبعا لمتغير العمر

المجال	**المتوسط الحسابي**	**العمر**	**30 سنة إلى أقل 40 سنة**	**40سنة إلى أقل 50سنة**	**50 سنة فأكثر**
الموارد البشرية	3.04	أقل من 30 سنة		*	
	3.17	30 سنة إلى أقل 40 سنة		*	
	3.43	40سنة إلى أقل 50سنة			
	3.40	50 سنة فأكثر			
التكنولوجيا	3.26	أقل من 30 سنة		*	
	3.50	30 سنة إلى أقل 40 سنة			
	3.71	40سنة إلى أقل 50سنة			
	3.86	50 سنة فأكثر			
الكلي	3.10	أقل من 30 سنة		*	
	3.27	30 سنة إلى أقل 40 سنة			
	3.43	40سنة إلى أقل 50سنة			
	3.51	50 سنة فأكثر			

يبين الجدول أن الفروق في بعد الموارد البشرية كان بين الأفراد الذين أعمارهم ضـــمن الفئة من (40 – أقل من 50 سنة) وكل من الفئتين (أقل من 30 سنة) والفئة من (30 – أقل من 40 سنة) بحيث إن الدلالة كانت لصالح الفئة من (40 – أقل من 50 سنة) حيث كان متوسطها الحسابي هو الأكبر مقارنة بالفئتين الآخرتين.

أما بالنسبة للفروق في بعد التغيــر التكنولــوجي والدرجــة الكليــة للتغييــر التنظيمــي فقد كانت بين فئة من (40 – أقل من 50 ســنة) وكــل مــن الفئتــين (أقــل مــن 30 ســنة) بحيث إن الدلالة كانت لصالح الفئــة (40 – أقــل مــن 50 ســنة) حيــث كــان متوســطها الحسابي هو الأكبر مقارنة بالفئة (أقل من 30 سنة)

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العنــزي (2004) وتعارضــت هــذه النتيجــة مــع دراسة كل من الغيلاني (2005)، الرقب (2008)، عبيد (2009)

ويعلل الباحث إلى وجود فروق تعزى للعمر لصالح الفئــة (مــن 40 إلــى أقــل مــن 50 سنة) على اعتبار أن هذه الفئة خبــرت الحيــاة وتمرســت خــلال تلــك الــسنوات ممــا اهلها بإدراك واسع وتبصر لأهمية التغيير وأثره على أداء العاملين.

متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافــات المعياريــة، لاســتجابات أفــراد عينــة الدراسة على الأبعاد تبعاً لمتغيــر المؤهــل العلمــي، والجــدول رقــم (20) يبــين النتــائج المتوسطات الحــسابية والانحرافــات المعياريــة لأبعــاد التغييــر التنظيمــي فــي مراكــز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموارد البشرية	الثانوية العامة فأقل	53	3.27	0.78
	دبلوم	79	2.96	0.74
	بكالوريوس	180	3.38	0.80
	دراسات عليا	95	3.15	0.67
التكنولوجيا	الثانوية العامة فأقل	53	3.51	0.79
	دبلوم	79	3.28	0.89
	بكالوريوس	180	3.63	0.89
	دراسات عليا	95	3.58	0.82
الهيكل التنظيمي	الثانوية العامة فأقل	53	3.37	0.82
	دبلوم	79	2.99	0.86
	بكالوريوس	180	3.49	0.83
	دراسات عليا	95	3.20	0.66
الثقافة التنظيمية	الثانوية العامة فأقل	53	3.15	0.94
	دبلوم	79	2.84	0.87
	بكالوريوس	180	3.30	0.85
	دراسات عليا	95	2.95	0.84
الكلي	الثانوية العامة فأقل	53	3.32	0.74
	دبلوم	79	3.02	0.72
	بكالوريوس	180	3.45	0.73
	دراسات عليا	95	3.22	0.56

يلاحظ من الجدول رقم (20) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (21) يبين ذلك:

جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغيرالمؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	10.49	3	3.50	6.11	0.000
	داخل المجموعات	230.76	403	0.57		
	الكلي	241.25	406			
التكنولوجيا	بين المجموعات	6.86	3	2.29	3.10	0.027
	داخل المجموعات	297.26	403	0.74		
	الكلي	304.11	406			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	14.86	3	4.95	7.76	0.000
	داخل المجموعات	257.16	403	0.64		
	الكلي	272.03	406			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	14.52	3	4.84	6.48	0.000
	داخل المجموعات	301.02	403	0.75		
	الكلي	315.54	406			
الكلي	بين المجموعات	10.81	3	3.60	7.44	0.000
	داخل المجموعات	195.20	403	0.48		
	الكلي	206.01	406			

تشير النتائج في الجدول رقم (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة (f) المحسوبة إذ بلغت (7.44)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أقل من 0.05، كما بلغت قيمة (f) المحسوبة (6.11) بمستوى دلالة (0.000) لمجال الموارد البشرية و(3.10) بمستوى دلالة (0.027) لمجال التكنولوجيا و(7.76) بمستوى دلالة (0.000) لمجال الهيكل التنظيمي و(6.48) بمستوى دلالة (0.000) لمجال الثقافة التنظيمية حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من (0.05) ولتحديد مصادر الفروق في أبعاد التغيير

التنظيمي فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يشير الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد التغيير التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي	المؤهل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات
الموارد البشرية	3.27	الثانوية العامة فأقل			
	2.96	دبلوم		*	
	3.38	بكالوريوس			
	3.15	دراسات عليا			
التكنولوجيا	3.51	الثانوية العامة فأقل			
	3.28	دبلوم		*	
	3.63	بكالوريوس			
	3.58	دراسات عليا			
الهيكل التنظيمي	3.37	الثانوية العامة فأقل			
	2.99	دبلوم		*	
	3.49	بكالوريوس			
	3.20	دراسات عليا			
الثقافة التنظيمية	3.15	الثانوية العامة فأقل			
	2.84	دبلوم		*	
	3.30	بكالوريوس			
	2.95	دراسات عليا			
الكلي	3.32	الثانوية العامة فأقل			
	3.02	دبلوم		*	
	3.45	بكالوريوس			
	3.22	دراسات عليا			

يبين الجدول رقم (22) ان الفروق في أبعاد التغيير التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي كانت بين مؤهل البكالوريوس ومؤهل الدبلوم بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح البكالوريوس في جميع الأبعاد حيث كان المتوسط الحسابي لفئة البكالوريوس

هو الأكبر. ولقد اتفقت هـذه النتيجـة مـع دراسـة السحيم (2011) والغيلانـي (2005) والرقب (2008) والعنزي (2004) وتعارضت مع السردي (2008) وعبيد (2009).

ويغزو الباحث وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمـي لصالح حملة البكالوريوس على اعتبار تمثيل هذه الفئة من المبحـوثين هـي الاعلـى وهـي كذلك النسبة الأكبر من موظفي القطاع الحكومي في الـسلطنة، وتعكـس رغبـة هـذه الفئـة في تطوير أنفسهم وإدراكهم لأهمية التغيير في الوزارات أكثر من غيرهم.

متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحـسابية، والانحرافـات المعيارية،لاسـتجابات أفـراد عينـة الدراسة على الأبعاد تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول رقم (23) يبين النتائج.

جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	66	3.22	0.80
	5سنوات إلى أقل من 10سنوات	71	3.16	0.86
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	83	3.06	0.82
	15 سنة فأكثر	187	3.34	0.68
التغيير التكنولوجي	أقل من 5 سنوات	66	3.33	0.95
	5سنوات إلى أقل من 10سنة	71	3.56	0.88
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	83	3.55	0.96
	15 سنة فأكثر	187	3.59	0.78
الهيكل التنظيمي	أقل من 5 سنوات	66	3.32	0.82
	5سنوات إلى أقل من 10سنة	71	3.33	0.80
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	83	3.16	0.88
	15 سنة فأكثر	187	3.36	0.79
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	66	3.25	0.84
	5سنوات إلى أقل من 10سنة	71	3.18	0.92
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	83	2.99	1.00
	15 سنة فأكثر	187	3.09	0.82
الكلي	أقل من 5 سنوات	66	3.28	0.75
	5سنوات إلى أقل من 10سنة	71	3.31	0.75
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	83	3.19	0.78
	15 سنة فأكثر	187	3.35	0.65

يلاحظ من الجدول رقم (23) وجود فروق ظاهريـة بـين متوسـطات أبعـاد التغييـر التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الخبـرة، ولتحديـد فيمـا إذا كانـت

الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (24) يبين ذلك:

جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	5.23	3	1.74	2.98	0.031
	داخل المجموعات	236.02	403	0.59		
	الكلي	241.25	406			
التكنولوجيا	بين المجموعات	3.43	3	1.14	1.53	0.205
	داخل المجموعات	300.68	403	0.75		
	الكلي	304.11	406			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.50	3	0.83	1.24	0.294
	داخل المجموعات	269.53	403	0.67		
	الكلي	272.03	406			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3.02	3	1.01	1.30	0.274
	داخل المجموعات	312.52	403	0.78		
	الكلي	315.54	406			
الكلي	بين المجموعات	1.46	3	0.49	0.96	0.411
	داخل المجموعات	204.55	403	0.51		
	الكلي	206.01	406			

تشير النتائج في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الخبرة، وذلك استناداً إلى قيمة (f) المحسوبة إذ بلغت (0.96)، وبمستوى دلالة (0.411) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من (0.05) ، كما بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.53) بمستوى دلالة (0.205) لمجال التكنولوجيا و(1.24) بمستوى دلالة (0.294) لمجال الهيكل التنظيمي و(1.30) بمستوى دلالة (0.274) لمجال الثقافة التنظيمية حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر منه باستثناء مجال الموارد البشرية حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (2.98) بمستوى دلالة (0.031) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من (0.05) ولتحديد مصادر الفروق في أبعاد التغيير التنظيمي فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يشير الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (25) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أبعاد التغيير التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	الخبرة	5 سنوات إلى أقل من 10سنوات	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الموارد البشرية	3.22	أقل من 5 سنوات			
	3.16	5سنوات إلى أقل من 10سنوات			
	3.06	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة			*
	3.34	15 سنة فأكثر			

يبين الجدول رقم (25) أن الفروق في بعد الموارد البشرية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة كان بين (15 سنة فأكثر) والخبرة (10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات) بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح (15 سنة فأكثر) إذ أنها كانت صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر ولقد اتفقت مع دراسة الغيلاني (2005) والعنزي (2004) وتعارضت مع السحيم(2011) والرقب (2008) وعبيد (2009) ويعلل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة إلى إدراك غالبية المبحوثين سواء من ذوي الخبرة الطويلة أو الحديثة إلى أهمية وأثر التغيير في أداء العاملين، مما يعني وجوب تحقيق التغيير وإحداثة في مراكز الوزارات لما له من أثر في تحسين الأداء كما يدل إلى استشعار المبحوثين ما يحدث من تطورات وتغيرات في البيئة الخارجية ووجوب تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

متغير المستوى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد تبعاً لمتغير الوظيفة، والجدول رقم (26) يبين النتائج.

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموارد البشرية	مدير دائرة	149	3.17	0.77
	مساعد مدير دائرة	52	3.38	0.80
	رئيس قسم	206	3.24	0.76
التكنولوجيا	مديردائرة	149	3.48	0.85
	مساعد مدير دائرة	52	3.80	0.72
	رئيس قسم	206	3.51	0.90
الهيكل التنظيمي	مدير مديرة	149	3.28	0.82
	مساعد مدير دائرة	52	3.55	0.86
	رئيس قسم	206	3.27	0.80
الثقافة التنظيمية	مدير دائرة	149	3.03	0.89
	مساعد مدير دائرة	52	3.26	0.98
	رئيس قسم	206	3.13	0.85
الكلي	مدير دائرة	149	3.24	0.71
	مساعد مدير دائرة	52	3.50	0.69
	رئيس قسم	206	3.29	0.71

يلاحظ من الجدول رقم (26) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول رقم (27) يبين ذلك:

جدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	1.73	2	0.86	1.46	0.234
	داخل المجموعات	239.52	404	0.59		
	الكلي	241.25	406			
التكنولوجيا	بين المجموعات	4.10	2	2.05	2.76	0.065
	داخل المجموعات	300.01	404	0.74		
	الكلي	304.11	406			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.45	2	1.72	2.59	0.076
	داخل المجموعات	268.58	404	0.66		
	الكلي	272.03	406			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.38	2	1.19	1.53	0.217
	داخل المجموعات	313.17	404	0.78		
	الكلي	315.54	406			
الكلي	بين المجموعات	2.57	2	1.29	2.56	0.079
	داخل المجموعات	203.43	404	0.50		
	الكلي	206.01	406			

تشير النتائج في الجدول رقم (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ، وذلك استناداً إلى قيمة (f) المحسوبة إذ بلغت (2.56)، وبمستوى دلالة (0.079) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة

إحصائيا لان مستوى الدلالة المحسوبة كان أكبر من 0.05،كما بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.46) بمستوى دلالة (0.234) لمجال الموارد البشرية و(2.76) بمستوى دلالة (0.065) لمجال التكنولوجيا (2.59) بمستوى دلالة (0.076) لمجال الهيكل التنظيمي و(1.53) بمستوى دلالة (0.217) لمجال الثقافة التنظيمية حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (0.05) ولقد اتفقت هذه النتيجة مع السحيم (2011) ومع عبيد (2009) والعنزي (2004) واختلفت مع الغيلاني (2005) والرقب (2008) ويعزو الباحث التوصل إلى نتيجة عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة كون طبيعة عمل فئات الإدارة الوسطى (رئيس قسم، مساعد مدير، مدير دائرة) متقاربة ومتجانسة في تنفيذ الأعمال وبالتالي إدراك واتجاهات هذه الفئة حيال التغيير التنظيمي في سياق واحد، وأيضا هذه الفئة أكثر ادراكا لأهمية التغيير كونها أكثر ارتباط بمتطلبات العمل وكيفية تطويره والمشكلات التي يعاني منها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 النتائج

ملخص النتائج:

1- بينت الدراسة إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في مراكز الوزارات المركزية في سلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد التكنولوجيا متصدرا عن بقية أبعاد التغيير تلاه الهيكل التنظيمي ثم الموارد البشرية واخيراً بُعد الثقافة التنظيمية

2- تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات المركزية في سلطنة عُمان جاء متوسطا، وقد جاءت فقرة" يزداد أداء العاملين مع استخدام التكنولوجيا" متصدرة الفقرات التي تقيس أداء العاملين.

3- بينت الدراسة وجود أثر ذو ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين وفي جميع أبعاد التغيير التنظيمي ولقد تصدر بعد الثقافة التنظيمية حسب الأهمية الإحصائية ثم تلاه بعد الهيكل التنظيمي ثم بعد التكنولوجيا ، أما بعد الموارد البشرية فقد بينت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

4- أظهرت الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات في سلطنة عُمان تعزى لمتغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، أما متغير (عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) وفقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

5-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:-

1- تبني إحداث عمليات التغيير التنظيمي وفق خطط مدروسة ومتفق عليها في مراكز الوزارات بصفة مستمرة، وجعلها ملازمة لثقافة مراكز الوزارات باعتبارها أداة هامة للتطوير وتحقيق هذه الوزارات أهدافها والمتمثلة في تقديم الخدمات إلى المواطنين بكفاءة وفعالية، وهذا ما أكدته ندوة "آليات تطوير الأداء الحكومي" المنعقدة في مسقط من (15- 18 سبتمبر 2012م) على ضرورة قيادة برامج التغيير في القطاع الحكومي.

2- إيلاء مزيدا من الاهتمام بالمورد البشري في تلك المراكز عبر تنفيذ استراتيجية وطنية شاملة للموارد البشرية تعمل من خلالها على تطوير والتدريب وتنمية المهارات

واستقطاب الكفاءات، لسد احتياجات ومتطلبات العمل. فهم من يدفعون وينفـذون عملية التغيير.

3- إعطاء الثقافة التنظيمية في تلك الوزارات اهتماماً وحيزاً، باعتبارها مسؤولية إدارية وعنصرا يجب رعايته، لما لها من أهمية في تقرير مصير نجاح أو فشل أي مبادرة للتغيير والتطوير.

4- إشراك العاملين في كافة المستويات الإدارية في عملية التغيير والتنفيذ مما يجنب تلك المراكز عملية مقاومة التغيير مستقبلا ويضمن نجاح جهود التغيير.

5- التوجه نحو المزيد من اللامركزية في الهياكل التنظيمية في تلك الوزارات مما يسمح بتفويض السلطات وسهولة نطاق الإشراف ويسمح للعاملين بحرية العمل وتوليد الإبداع والمبادرات والأفكار الخلاقة والتي تعتبر في نهاية المطاف عنصراً هامة لإنجاح عملية التغيير.

6- انشاء مركز وطني يعمل على التأكد من توفر الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة، بشكل كاف ومناسب في تلك الوزارات بما يتفق وحجم العمل، لاستخدامها لأداء الأعمال وإنجاز الخدمات المقدمة للمواطن مما يوفر الوقت والجهد والدقة والجودة في آن معاً، كما يعمل على تسريع وتيرة ادخال التكنولوجيا الحديثة في تلك الوزارات لغايات تقديم الخدمات.

7- تبني نظام إدارة الأداء في تلك المراكز لتحقيق أداء عالٍ للعاملين بدلا من من الطرق التقليدية في عمليات تقويم الأداء ولتوفير نظام اكثر ديناميكية يعبّر عن مستوى الأداء الحقيقي للعامل ويتناسب مع طبيعة الوظائف بتلك الوزارات .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ابن منظور، (1992)، **لسان العرب**، بيروت: دار صادر.
- أبو النصر، مدحت، (2012)، **الأداء الإداري**، القاهرة: المجموعة العربية للنشر. ص : 65
- ادريس، ثابت، (2003)، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- باعمر، حفيظ، (2007)، **المهارات الابداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- البطوش، موسى (2007)، **أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- البلوي، صلاح (2005)، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي "دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني"**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية.
- بن عنتر، عبد الرحمن (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، عمّان: دار اليازوري للنشر.
- بوخمهم، عبدالفتاح وهروم، عزالدين (2010)، تسير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة الاقتصاد والمجتمع**، المغرب، (6/ 2010، 58-57).
- بومدين، بلكير، (2009)، **إدارة التغيير والأداء المتميز**، دبي: دار العالم العربي للنشر.ص :166
- بير، مايك، (2006)، **إدارة التغيير والتحول**، ترجمة محمد الأبرش، بيروت: شركة الحوار الثقافي.
- حبتور، عبدالعزيز (2000)، **الإدارة العامة المقارنة**، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حريم، حسن (2009)، **السلوك التنظيمي**، (ط3)، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين والخشالي، شاكر الله (2006)، أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير: دارسة ميدانية في شركات الصناعات الكيمائية الأردنية. **مجلة اربد للبحوث والدراسات**، 10(1)، 74-87.
- الحسبان، خليل (1999)، **محددات وحدات التطوير الإداري والتدريب في الأجهزة الحكومية الأردنية: وجهات نظر العاملين في هذه الوحدات**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- حسن، راوية (2002)، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين، رحيم عبدالفتاح، علاوي (2010)، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، **الملتقى الدولى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، جامعة البليدة، الجزائر، مايو 2010.
- حمود، خضير والخرشة، ياسين (2011)، **إدارة الموارد البشرية، (ط4)**، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الداوي، الشيخ (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. **مجلة الباحث**، الجزائر، 1(7) 220.
- الدحلة، فيصل (2001)، **تكنولوجيا الأداء البشري**، عمّان: المؤلف.
- درة، عبدالباري والصباغ، زهير (1986)، **إدارة القوى البشرية**، عمّان: دار الندوة للنشر والتوزيع. ص :273
- دركر، بيتر (2004)، **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة ابراهيم الملحم، الرياض: معهد الإدارة العامة.ص :77
- الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنه، بلال والعلمة، شفيق وعبدالقارد، محمد (2010)، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، عمّان: دار اليازوري للنشر.
- رضا، حاتم (2003)، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. ص : 51
- الرقب، حماد (2008)، **واقع التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- رمضان، ريم (2005)،**إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية.** رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- السحيم، هاشم (أغسطس 2011)، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية. **مجلة الثقافة والتنمية**، مصر، 47، 71-132.
- السردي، علي (2005)، **تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة.** رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- السكارنه، بلال (2013)، **التطوير التنظيمي والإداري**، (ط2)، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي،علي (2000)، **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سميث، دوجلاس ك. (2001)، **إدارة تغيير الأفراد والأداء**، ترجمة عبدالحكيم الخزامي، (ط1)، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق (2001)، **منهجية التغيير في المنظمات**، (ط1)، الرياض: دار قرطبة للإنتاج الفني.
- سيرلاقي، اندرو، ترجمة جعفر احمد (1991)، **السلوك التنظيمي والأداء**، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- سيكاران، أوما (2006)، **طرق البحث في الإدارة**، ترجمة اسماعسيل بسيوني ، الرياض: دار المريخ للنشر .
- شيبان، أمة اللطيف (1980)، تقييم الأداء أهدافه-أثاره -فوائده. **مجلة الإداري**، سلطنة عُمان، (2)، 47-51.
- الصيرفي، محمد (2007)، **إدارة التغيير**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الصيرفي، محمد (2010)، **قياس وتقويم أداء العاملين**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- طلافحة، أحمد (2008)، **أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
- عامر، سامح وقنديل، علاء (2010)، **التطوير التنظيمـــي**، عمّـــان: دار الفكـــر ناشـــرون وموزعون.ص : 55
- عامر، سعيد (2001)، **الإدارة وتحديات التغيير**، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عباس، سهيلة (2011)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (ط3)**، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004)، **إدارة الموارد البـــشرية: مـــدخل تطبيقـــي معاصـــر**، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبدالكريم، اياد (2007)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف. **مجلة التقنـــي – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، العراق، 20(2)، 33-61.
- عبيد، عوني (2009)، **واقع إدارة التغيير وأثرهـــا علـــى أداء العـــاملين وزارة الـــصحة الفلسطينية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية،غزة، فلسطين.
- عرفه، سيد (2012)، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، عمّان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عساف، عبدالمعطي (1994)، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة**، عمّان: جريدة الرأي.
- عساف،عبد المعطي (1988)، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية. **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، 16(1)، 174 - 166 .
- عليان، ربحي (2007)، **أسس الإدارة المعاصرة**، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- العميان، محمود (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط4)**، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص : 343
- العنزي، مبارك (2004)، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية علـــى العاملين في إدارة مرور الرياض**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربيـــة للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- العواملة، نائل (1992)، التغيير والتطوير التنظيمي في اجهزة الإدارة العامة في الأردن،. **مجلة ابحاث اليرموك**، الأردن، 8(2)، 172-209.
- الغيلاني، صلاح (2005)، **إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الفارسي، خديجة (2006)، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان – دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القحطاني، محمد (2008)، **معوقات التطوير التنظيمي وحلولها – دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- القريوتي، محمد (2009)، **السلوك التنظيمي**، (ط5)، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كمال، برباوي (2013)، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. **مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية**، الجزائر، (19)، 279-287.
- اللوزي، موسى (2002)، **التنمية الإدارية**، (ط1)، عمّان: دار وائل للنشر. ص : 224
- اللوزي، موسى (2012)، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم**، (ط5)، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2007)، **التنظيم وإجراءات العمل**، (ط2)، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر،أحمد (2007)، **تطوير المنظمات**، الاسكندرية: الدار الجامعية.ص : 22
- المبيضين، ميساء (2003)، **أثر عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.
- المجالي، مرام (2011)، **الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي- دراسة حالة في شركة البوتاس العربية**. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- مختار، حسن (2011)، **إدارة التغيير التنظيمي**، (ط2)، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق. ص : 212

- مخيمر، عبدالعزيز وجودة، عبدالمحسن وعبدالقادر وخشبة، ناجي ومطوع، سعد (2000)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (ط1)**،القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المرسى، جمال الدين (2006)، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- المساد، محمود (2012)، **إدارة التغيير**، الرياض: معارف للتعليم والتدريب.
- المغربي، كامل (2007)، **الإدارة "أصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة"**، عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- ناصر، محمد (2007)، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين، **التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا.
- النميان، عبدالله (2003)، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.** رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- هلال، محمد عبد الغني (1996)، **مهارات إدارة الأداء**، (ط1)، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- همشري، عمر (2001)، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، عمّان: دار صفاء للنشر التوزيع.
- الهيتي، خالد (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، (ط2)، عمّان: دار وائل للنشر.
- وزارة الخدمة المدنية (2010)، **دليل تقويم الأداء الوظيفي**، مسقط، عُمان.
- وزارة الخدمة المدنية (سبتمبر 2012)، **ندوة آليات تطوير الأداء الحكومي**، مسقط، عُمان.
- ويلسون، ديفيد (1995)، **استراتيجية التغيير**، ترجمة تحية السيد، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانياً: المواقع الإلكترونية

- وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان (2010)، http://www.mocs.gov.om.
- وزارة الشؤون القانونية بسلطنة عُمان (2004)، www.mola.gov.om/legals/alkedmah-almadaniah.
- مركز العربي للتقييم والتطوير(2013)، www.aadcarabia.com تاريخ الزيارة 1/ 10/ 2013.

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Aguinis, Herman (2013), **Performance Management**, (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education.p:3
- Andrew, H. and Sun, Kangyoung (Aug. 2011), Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. **Academy of Management Perspective**, (3), 25 .
- Bacal, Roert (2012**), Manager's GuidetoPerformance Management**, (2nd ed.). New York: McGraw–Hill.p:4
- Beer, Michael and Nohria, Nitin (May-June 2000), Cracking the Code of Change. **Harvard Business Review,** (3), R 00301, 78 .
- Bhakta, Upendra (2012), **Organizational change**, New Delhi: Random Publications.p:45
- Blair, George and Meadows, Sandy (1996), **Areal Life GuideOrganizational Change**, Hampshire,UK: Gower House.
- Blanchard, Ken, Britt, Hoekstra, Judd and Zigarmi, Pat (2009), **Who Killed Change**, New York: Harper Collins Publishers.
- Burtonshaw, Simon and Salameh, Malik (2009), **Essential Tools for Organizational Performance,** United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Cameron, Esther and Green, Mike (2012), **Making Sense Of Change Management**, (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Correia, Manuela, Cunha, Rits and Scholtel, Mare (2012), Organizational Change and Performance: The Moderating Role of Human Resource Management Centrality**, Electronic copy available at: http:// ssrn. com/ abstract= 1804871**, Lusiada University, Portugal.

- DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2002**), Human Resource Management**, (7th ed.). New York: Wiley and Sons.
- Dessler, Dary (2013), **Human Resource Management**, (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Farrell, Seonaid (2004), **Adaptation to Organizational Change**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of British Columbia, Canada.
- Fisher, Synthia D., Sshoenfeldt, Lyle F. and Shaw, James B. (1999), **Human Resource Management**, (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Gilley, Ann, Jerry, W. and Millan, Heather S. (2009**),** Organization Change: Motivation, Communication,and Leadership Effectiveness**. Wiley Inter Science**, Doi: 10.1002/piq.20039.
- Jacob, Robert (1994), **Real time strategic change**, Sanfrancisco: Berrett- Koehler Publishers.p:3
- Johus, Gary (1996**), Organizational Behavior**, (4th ed.). New York: Harper Collins Publisher.p:301
- Jones, Gareth R. (2004), **Organizational Theory, Design and Change,** (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kim, Jungsik, Song, Eugene and Lee, Seongsoo (2013), Organizational Change, and Employee Organizational Identification. **Social Behavior and Personality**, Korea, 41(6), 1019-1034.
- Kotter, Joun and Schlesinger, Leonard (July 2008), Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, R 080714, 12.
- Lvancevich, John (2004), **Human Resource Management**, (9th ed.). New York: McGraw – Hill.p:255
- Lvancevich, John, Robert and Michael T. (2005), **Organizational Behavior and Management**, (7th ed.). New York: McGraw–Hill.P:583
- Ly, Ceisce (2009), **Administrator Perceptions of Political Behavior During Planned Organizational Change**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan, Detroit, USA.
- Mat, Tuan (2010), **Management Accounting and Organizational Change.** Unpublished Doctoral Dissertation, Cowan University, Australia.
- Mitchell, Terence and Larson (1987), **People in Organizations,** (3rd ed.). New York: McGraw–Hill Book.

- Mondy, R., Noe, Robert and Shane, R. (2002)**, Human Resource Management,** (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Munir, Yasin, Ejaz, Faiqa, Alam and Abbas, Alam (Nov. 2012), Cross Sectional Examination of Team Performance and Impact of Organizational Change on Team Building. **Far East Journal of Psychology and Business,** (2), 9.
- Passenheim, Olaf (2010), **Change Management,** London: Ventus Publishing.
- Smither, James and London, Manuel (2009), **Performance Management,** San Francisco: Jossey Bass.
- Todnem, Rune and Burnes, Bernard (2013), **Organizational Change,** New York: Routledge.
- Towers, Ian (2007), **Organizational Change: Processes, Contexts and Perspectives.** Unpublished Doctoral Dissertation, Carleton University, Ottawa, USA.P**:15**
- Velásquez, Lissette (2011), **Towards a Communicative Understanding of Organizational Change: Koumbit's Change Process**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Monteal, Canada.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. (2012), **Strategic management and business policy,** (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Wilkerson, Stephanie (2003), A Monograph on Creating organizational Change Using A Living – Systems Approach, **Institute of Education Sciences,** D.C 20208, Washington.
- Wilson, John P. (2005), **Human Resource Development**, (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Yuksel, Yusuf (2013), **Role of culture and communication in Implementing organizational change: The case of compstat in police organizations.** Unpublished Doctoral Dissertation, The StateUniversity of New Jersey, New Jersey, USA.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانـة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:**(التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكـز الوزارات بسلطنة عُمان)** وذلك للحصول على درجـة الماجـستير فـي الإدارة العامـة مـن جامعة آل البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وإني إذ أضع بين أيديكم هذه الاستبانة آملا تعاونكم ومساعدتكم بتعبئة فقراتها، مؤكدا بأن المعلومات والبيانات الواردة في هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتكم عونا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلميـة تحقـق أهـداف الدراسة.

الباحث: خالد بن عبدالله العبري

كلية: إدارة الأعمال – جامعة آل البيت

ملاحظة:

في حال وجود استفسار حول الاستبانة يرجى التواصل على رقم (99381323)

البريد الالكتروني: alabri.2020@hotmail.com

اسم جهة العمل:...

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفة

يرجى وضع أشارة (✓) في المكان الممثل لوضعك

1 – الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- الـــعمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من30 أقل من 40 سنة

☐ من40 سنة أقل من 50 سنة ☐ من50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ الثانوية العامة فأقل ☐ الدبلوم بعد الثانوية

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- الخـــبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات أقل من 10 ســـنوات

☐ من10 سنوات أقل من 15 سنة ☐ من15 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي:

☐ مدير دائرة ☐ مساعد مدير دائرة

☐ رئيس قسم

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي تقيس مجالات التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين. يرجى وضع أشارة (✓) في المربع المناسب الذي يعكس وجهة نظرك.

م	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
	الموارد البشرية					
1	تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير.					
2	يشارك العاملون في وضع خطط وأهداف الوزارة.					
3	تمتلك الوزارة خطة واضحة لتأهيل وتدريب العاملين.					
4	تشجع الوزارة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل.					
5	تقوم الوزارة بتوظيف الكفاءات بشكل دوري لسد احتياجات ومتطلبات العمل.					
	التغيير التكنولوجي					
1	تتبنى الوزارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أعمالها.					
2	تعمل الوزارة على تغيير و تطوير الأجهزة المستخدمة.					
3	تعمل الوزارة على تحديث البرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل.					
4	تمتلك الوزارة الأجهزة الكافية لإنجاز أعمالها بسرعة وبدقة.					
5	توفر الوزارة خدماتها عبر شبكة المعلومات (الأنترنت).					

م	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
	الهيكل التنظيمي					
1	يعبر الهيكل التنظيمي في الوزارة عن كافة المستويات والوحدات والأقسام.					
2	تمتلك الوزارة هيكلا تنظيما مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجاته.					
3	تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع متطلبات العمل.					
4	يسمح الهيكل التنظيمي للوزارة بتبني اللامركزية في العمل وتفويض السلطات.					
5	يتمتع الهيكل التنظيمي بقدرته على توضيح خطوط الاتصال ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية.					
	الثقافة التنظيمية					
1	تساهم الاتجاهات والسلوكيات الحالية للعاملين في عملية التغيير والتطوير.					
2	تعمل الوزارة على تطوير سلوكيات العاملين لتنسجم مع متطلبات العمل واحتياجاته.					
3	تساعد الثقافة التنظيمية في الوزارة على تنمية الشعور بالأنتماء الوظيفي والتفاني في العمل.					
4	تتناسب الثقافة التنظيمية في الوزارة وثقافة المجتمع.					
5	تشجع الثقافة التنظيمية في الوزارة على مشاركة العاملين في عملية التغيير.					

القسم الثالث: أداء العاملين

فيما يلي الفقرات التي تقيس أداء العاملين يرجى وضع أشارة (✓) في المربع المناسب الذي يعكس وجهة نظرك

م	الفقرات	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جدا
1	يتميز أداء العاملين في الوزارة بالدقة.					
2	يتناسب حجم العمل مع أداء العاملين.					
3	يتقيد العاملون بالأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل.					
4	يزداد أداء العاملين مع استخدام التكنولوجيا.					
5	ينجز العاملون الأعمال الموكلة إليهم في مواعيدها المحددة.					
6	يتميز أداء العاملين في الوزارة بالحد الأدنى من الأخطاء.					
7	يتم إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة للعامل وفق المعايير الموضوعة من الوزارة.					
8	يسعى العاملون إلى مواكبة التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي.					
9	يمتلك العاملون القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.					
10	يصحح العاملون الأخطاء الناتجة عن أداء أعمالهم بسهولة.					
11	يتقبل العاملون أي عمل أو مسؤوليات أضافيةإلى أعمالهم الموكلة إليهم.					
12	يحرص العاملون على استغلال أوقات الدوام الرسمي فيما يخص العمل.					

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الاسم	الموقع
الأستاذ الدكتور/ سالم العون	جامعة آل البيت / المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ سليمان الحوري	جامعة آل البيت / المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ مرعي بني خالد	جامعة آل البيت / المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ وليد العواودة	جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ أحمد هزاع البطاينة	جامعة اليرموك/ المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ نعيم حسين	جامعة اليرموك / المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ هشام عثمان	جامعة مؤتة / المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ أحمد الهزايمة	جامعة جرش/ المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ خالد أبو عتم	جامعة عمان العربية / المملكة الأردنية الهاشمية
الدكتور/ محمد أبو أيمن	جامعة عمان العربية / المملكة الأردنية الهاشمية